



**Fatores influenciadores da seleção dos
distribuidores internacionais e suas formas de
controlo: um *framework* de apoio à tomada de
decisão.**

Pedro Xavier Costa

110432025@fep.up.pt

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Doutora Maria Rosário Moreira

Co-Orientada por

Doutor Paulo Sérgio Amaral de Sousa

Setembro, 2014

Nota biográfica

Pedro Xavier Costa, nasceu a 4 de Setembro de 1986, em Vila Nova de Famalicão.

Iniciou a sua licenciatura em Gestão, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, em 2004, terminando a mesma no ano de 2008, com uma média final de 15 valores. Durante este período, teve oportunidade de estudar um semestre na *University of Bedfordshire* (Reino Unido), ao abrigo do programa ERASMUS.

No ano letivo de 2011/2012, ingressou no Mestrado de Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia do Porto.

A nível profissional, entre 2009 e 2010, foi responsável pela expansão da rede de franchisados da consultora NBB M&A *Advisors*, na Cidade do México. Desde julho de 2010, é gestor de clientes internacionais na PROHS S.A., fabricante português de dispositivos médicos, com equipamentos instalados em mais de 35 países.

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Maria Rosário Moreira, por todas as sugestões e contributos, pela total disponibilidade, bem como pela constante exigência, que melhorou a qualidade do trabalho final.

Ao Professor Paulo Sousa pela sua contribuição na análise dos dados estatísticos.

A todos os responsáveis das empresas que participaram neste estudo, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrados.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio, encorajamento dado ao longo dos meus percursos pessoal, escolar e profissional, sem os quais certamente não seria possível realizar esta dissertação.

À minha namorada e amigos, pela imensa força e estímulo e por toda a ajuda preciosa que me deram.

Aos professores e colegas de mestrado, que contribuíram decisivamente para alargar a minha capacidade de pensamento e espírito crítico.

Resumo

Poucas PME's têm capacidade de entrar em mercados internacionais através de meios próprios, tornando-se os intermediários a única forma de realizar vendas internacionais. Assim, devido à crescente dependência que os fabricantes têm dos distribuidores para a comercialização dos seus produtos em diversos mercados, o processo de seleção e controlo de distribuidores tem assumido um papel fundamental para a eficiência da cadeia de distribuição internacional, tornando-se pertinente estudar quais os determinantes decisivos aquando da seleção e controlo de distribuidores internacionais.

O objetivo desta dissertação é estudar os fatores que mais influenciam a seleção dos distribuidores internacionais e as formas de controlo mais adequadas dos mesmos, identificando assim, os fatores decisivos na seleção e controlo, utilizando para tal a indústria farmacêutica e fabricantes de dispositivos médicos europeia. Paralelamente, o trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de dois *frameworks* de apoio ao processo de tomada de decisão das empresas, um relativo à seleção distribuidores e outro para o controlo e avaliação de *performance* de distribuidores internacionais.

Para alcançar os objetivos da dissertação, recorreu-se à análise qualitativa, através de três entrevistas semi-estruturadas e posterior análise quantitativa de inquéritos efetuados a 243 empresas portuguesas e 500 europeias dos setores supramencionados.

A análise à literatura permitiu-nos identificar os fatores considerados importantes na seleção de distribuidores (*marketing* e vendas; produto e serviço; risco e incerteza; e financeiros), assim como as dimensões que mais influem no controlo e avaliação de *performance* de distribuidores, estando divididas em três categorias de fatores (*performance* económica; *performance* relacional; e *performance* operacional).

No que concerne às hipóteses de investigação, os resultados evidenciam que na seleção de distribuidores, a categoria de fatores relacionados com o produto e serviço e a categoria de fatores financeiros apresentam-se como os que maior importância têm na amostra analisada, já que todas as sub-hipóteses dessas categorias foram validadas. As hipóteses relacionadas com o controlo de distribuidores evidenciaram que os fatores da categoria de *performance* relacional foram todos validados, apontando que os

fabricantes da nossa amostra dão especial atenção aos fatores que contribuem para o fortalecimento da relação de aliança.

No que diz respeito, ao nível de concordância com os *frameworks* propostos, quer o de seleção de distribuidores quer o de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores, as empresas da amostra demonstram um elevado grau de consonância. Desta forma, estes dois *frameworks* poderão ser uma ferramenta útil às empresas que pretendam sistematizar o seu processo de seleção e avaliação de distribuidores, salvaguardando, as devidas adaptações às especificidades de cada empresa.

Palavras-chave: Seleção de distribuidores, Controlo de distribuidores, Cadeia logística, Alianças Estratégicas, *Framework* de apoio à tomada de decisão, Saúde.

JEL-codes: L64, L65, L81, M16

Abstract

Few SMEs have the capacity to enter into international markets through own property, becoming the intermediary the only option to sell internationally. Thus, due to the increasing dependence manufacturers have on distributors for marketing their products, the process of selection and control of distributors has been playing a key role in the efficiency of the international supply chain. For that reason, it is relevant to study the main determinants when selecting and controlling international distributors.

The objective of this dissertation is to study the factors that influence the selection of international distributors and the more appropriate forms of monitoring them, identifying the fundamental factors on the selection and control of international distributors using the European medical devices and pharmaceutical industries, for that purpose. Moreover, this paper aims to develop two frameworks to support the decision making process of companies, one concerning the distributor's selection and the other regarding the control and performance evaluation of international distributors.

To achieve the above objectives, it was made a qualitative analysis through three semi-structured interviews and further quantitative analysis by sending a survey to 243 Portuguese and 500 European companies, from the industries previously mentioned.

The analysis of the literature allowed us to identify the factors considered important on the distributor's selection (marketing and sales, product and service, risk and uncertainty, and financial), as well as the dimensions that most influence the control and performance evaluation of distributors, which can be divided in three categories (economic performance; relational performance, and operational performance).

Regarding the research hypotheses, the results illustrate that on the selection of distributors, the category of factors related to the product and service and the category of financial factors have greater importance for the sample of companies analyzed, since all sub-hypotheses of these categories were validated. The hypotheses related to the control of distributors demonstrated that the factors on the relational performance category were all validated, pointing up that manufacturers of our sample pay special attention to factors that contribute to the strengthening of the relationship alliance.

Concerning the level of agreement with the suggested frameworks, whether the selection of distributors and the control and performance evaluation of distributors, the companies of the sample demonstrate a high degree of concordance. Thus, these two frameworks can be a useful tool for companies willing to streamline the process of selection and evaluation of international distributors, safeguarding, due needs of adaptation to specificities of each company.

Keywords: Distributor's selection, Distributor's Control, Logistics chain, Strategic alliances, Framework for decision support, Healthcare industry.

JEL-codes: L64, L65, L81, M16

Índice de conteúdos

Nota biográfica.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de conteúdos.....	vii
Índice de tabelas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Abreviaturas.....	xi
Introdução	1
Capítulo 1 - Fatores e motivações na seleção e controlo de distribuidores internacionais: uma revisão da literatura	4
1.1 - Modos de entrada	5
1.2 - <i>Supply chain</i>	9
1.2.1 - Distribuidores	11
1.3 - Processo de tomada de decisão na distribuição	15
1.4 - Teorias explicativas do <i>outsourcing</i>	20
1.5 - Fatores e motivações consideradas na seleção de distribuidores	21
1.6 - Determinantes no controlo, monitorização e gestão de distribuidores	30
Capítulo 2 - Considerações metodológicas	37
2.1 - Metodologia seguida pelos estudos semelhantes.....	37
2.1.1 - Características dos estudos revistos.....	37
2.2 - Metodologia da pesquisa	39
2.3 - Método de recolha dos dados	39
2.3.1 - Pesquisa qualitativa	40
2.3.2 - Pesquisa quantitativa	42
Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados	48
3.1 - Análise descritiva da amostra	48
3.2 - Validação empírica das hipóteses de investigação	54
Conclusão.....	67

Referências	70
Anexos	78
Anexo 1 - Guião da entrevista semi-estruturada.....	78
Anexo 2 - Correspondência entre entrevista semi-estruturada e literatura	83
Anexo 3 - Inquérito em português	84
Anexo 4 - Inquérito em inglês	89
Anexo 5 - <i>Outputs</i> do SPSS relativo ao teste às diferenças das médias utilizando o teste de Mann-Whitney	94
Anexo 6 - <i>Outputs</i> do SPSS nos testes de hipóteses realizados.....	97

Índice de tabelas

Tabela 1 - Modos de entrada.....	5
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada internacionais	8
Tabela 3 - Tipo de intermediários na cadeia logística internacional	10
Tabela 4 - Vantagens dos distribuidores para um fabricante	12
Tabela 5 - Desvantagens dos distribuidores para um fabricante	13
Tabela 6 - Teorias explicativas do <i>outsourcing</i>	21
Tabela 7 - Modelo A – Categoria de seleção de distribuidores	24
Tabela 8 - Modelo B – Categoria de seleção de distribuidores	24
Tabela 9 - Resumo dos fatores fundamentais na seleção de distribuidores	29
Tabela 10 - Determinantes de avaliação da <i>performance</i> dos distribuidores internacionais	34
Tabela 11 - Características dos estudos revistos.....	38
Tabela 12 - Hipóteses de investigação relacionadas com a seleção de distribuidores ...	44
Tabela 13 - Hipóteses de investigação relacionadas com o controlo de distribuidores..	46
Tabela 14 - Análise dos fatores de seleção: diferença de médias entre empresas portuguesas e estrangeiras	51
Tabela 15 - Análise dos fatores de controlo: diferença de médias entre empresas portuguesas e estrangeiras	53
Tabela 16 -Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 1)	56
Tabela 17 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 2)	58
Tabela 18 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 3)	59
Tabela 19 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 4)	60
Tabela 20 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 5)	62
Tabela 21 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 6)	63
Tabela 22 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 7)	64

Índice de figuras

Figura 1 - Cadeia logística internacional simplificada	9
Figura 2 - Criação de valor através da cadeia logística	10
Figura 3 - Formação de alianças	16
Figura 4 - Processo de tomada de decisão (seleção e controlo) da distribuição	17
Figura 5 - Um modelo de aproximação a uma parceria.....	18
Figura 6 - Processo de seleção de distribuidores internacionais.....	19
Figura 7 - Metodologia adotada na pesquisa	39
Figura 8 - <i>Framework</i> de seleção de distribuidores.....	41
Figura 9 - <i>Framework</i> de controlo e avaliação de <i>performance</i> de distribuidores	42

Abreviaturas

AHP - *Analytic Hierarchy Process*

CAE – Classificação de Atividades Económicas

CP – Curto Prazo

DM – Dispositivos Médicos

E.U.A. – Estados Unidos da América

HCP – *Health Cluster* Portugal

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto do Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

JV – *Joint-Venture*

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEM – Equações Estruturais

SME - *Small and Medium Enterprises*

SP – *Supply Chain*

WTO – *World Trade Organization*

Introdução

Nas últimas décadas tem-se assistido a um incremento do comércio internacional, o que potencia um maior número de trocas comerciais de produtos e serviços, originando mais oportunidades para as empresas poderem atuar “*worldwide*” (WTO, 2012). No entanto, essas oportunidades podem implicar a necessidade das empresas adquirirem recursos e competências, como a gestão de redes internacionais, que não são exigidas para obter um bom desempenho no seu mercado de origem (Westhead *et al.*, 2001).

Poucas pequenas e médias empresas (PME's) têm capacidade de entrar em mercados internacionais através de meios próprios, sendo o uso de um distribuidor a única forma de poderem realizar vendas ao exterior (Fram, 1992; Yeoh e Calantone, 1995). As empresas grandes, não são exceção, recorrendo também constantemente a intermediários, nas suas vendas internacionais (Fram, 1992; Yeoh e Calantone, 1995).

O processo de distribuição internacional através de um intermediário, pode ser descrita como uma aliança estratégica que permite a cada elemento da cadeia logística, fabricante e distribuidor, focar os seus recursos nas suas competências centrais, deixando as competências não centrais, para outros elementos da cadeia, observando-se portanto, uma variação de *outsourcing* da distribuição (Bhaskaran e Jenkins, 2009).

A seleção de distribuidores é uma das decisões mais importantes que os fabricantes têm que tomar no seu processo de exportação direta (Fram, 1992). Aos distribuidores compete a responsabilidade de comercialização do produto no seu mercado local, acumulando funções de elevada importância, como a distribuição, a promoção, a venda e os serviços de após-venda e manutenção, assumindo por isso, cada vez mais poder na cadeia de distribuição (Cavusgil *et al.*, 1995; Lin e Chen, 2008). Devido à crescente dependência que os fabricantes têm dos distribuidores para a comercialização dos seus produtos em diversos mercados, o processo de escolha e controlo de distribuidores tem assumido um papel fundamental para a eficiência da cadeia de distribuição internacional (Shipley *et al.*, 1989; Cavusgil *et al.*, 2004).

Dada a importância reconhecida na literatura sobre o processo de seleção e de controlo de distribuidores, este trabalho estuda quais os fatores que maior influência assumem na seleção dos distribuidores internacionais, assim como afere quais as formas de controlo

mais adequadas a este tipo de distribuidores. Após identificarmos claramente estes fatores, utilizando para tal, a indústria farmacêutica e fabricantes de dispositivos médicos, indústrias onde o recurso a distribuidores para venda internacional é um fator decisivo no sucesso das empresas desta atividade (Mateus *et al.*, 2010), pretende-se desenvolver dois *frameworks* de apoio à tomada de decisão, um modelo de seleção de distribuidores internacionais e outro modelo de avaliação e controlo de *performance* de distribuidores internacionais.

Este setor de atividade engloba duas indústrias (farmacêutica e dispositivos médicos) que estão entre as cinco que mais investem em Investigação e Desenvolvimento (I&D) a nível mundial (valor medido em percentagem de vendas), estando também entre as indústrias que mais doutorados empregam (Cunha, 2013). Uma vez que, a inovação tecnológica em I&D está no centro da estratégia das empresas que querem competir no mercado global (Zhu e Huang, 2012), o estudo de um setor de atividade cujas empresas são das que mais investem em I&D, revela-se pertinente quando pretendemos analisar o mercado global. Ademais, segundo o estudo de Zhaohui e Xiaokang (2011) existe uma correlação positiva entre a *performance* das empresas e o investimento em I&D, a longo prazo. As empresas da indústria farmacêutica e dos dispositivos médicos são das que mais investem em I&D, o que levará, com certeza, a indústria a um crescimento futuro em termos de *performance* global. Os cerca de 1000 milhões de euros de exportações deste setor no ano de 2012, 2% do total de exportações de Portugal (INE, 2013 e *Health Cluster* Portugal, 2013), tendendo a assumir uma rota de crescimento sustentável no longo prazo, segundo dados do HCP, são mais uma razão para adotar estas indústrias nesta dissertação.

Uma vez que, a maioria das empresas exportadoras deste sector são PME's (Mateus *et al.*, 2010), utilizando portanto distribuidores nos países para onde exportam (que se encarregam da promoção, venda e após-venda destes produtos ou serviços (Fram, 1992) torna-se pertinente aferir quais os fatores determinantes na escolha desses distribuidores. Vários autores (e.g. Fram, 1992; Cavusgil *et al.*, 1995; Lin e Chen, 2008) identificam diversos fatores que os fabricantes valorizam nos distribuidores, aquando do processo de avaliação dos mesmos (e.g. a capacidade financeira, de marketing, logística e tecnológica, as infraestruturas, as aptidões de relacionamento, e a não comercialização de produtos substitutos).

Tomando em atenção os fatores tecnológicos, característica das indústrias em análise, quais serão os fatores determinantes na seleção dos distribuidores? E como se deve controlar e avaliar a *performance* da atividade dos distribuidores, no caso particular da indústria farmacêutica e de dispositivos médicos?

Para respondermos às questões de investigação, recolheremos, junto das empresas deste setor, informações acerca dos fatores considerados decisivos na seleção dos seus distribuidores, através de entrevistas semi-estruturadas, seguindo-se um inquérito a todas as empresas do setor em Portugal, complementando a nossa amostra nacional, com 500 empresas europeias do mesmo setor, com base exportadora através de distribuidores. Com base nos modelos de apoio à decisão de *outsourcing* existentes na literatura, serão integrados os fatores referidos pelas empresas e proposto um *framework* de seleção e de monitorização dos mesmos, dividido em dois modelos, que serão posteriormente validados junto das empresas do setor.

Para além da presente introdução, a dissertação encontra-se dividida em 3 capítulos: no Capítulo 1 é feita uma revisão da literatura aos possíveis modos de entrada no mercado internacional, ao papel dos distribuidores no interior da cadeia logística (*supply chain*) e as vantagens e desvantagens de os utilizar, aos modelos de apoio à decisão de *outsourcing* e, para concluir o capítulo, aos fatores mais referidos na literatura para a seleção e para o controlo e avaliação de *performance* de distribuidores internacionais, bem como a formulação das hipóteses de investigação. No Capítulo 2 são feitas algumas considerações metodológicas, começando-se por analisar os procedimentos utilizados em trabalhos de investigação semelhantes, seguindo-se a indicação das formas de recolha de dados e outras considerações metodológicas. No Capítulo 3 efetua-se uma análise descritiva das respostas ao questionário, assim como a validação das hipóteses de investigação. A dissertação termina com a conclusão, que engloba também as limitações do estudo e indicações futuras.

Capítulo 1 - Fatores e motivações na seleção e controle de distribuidores internacionais: uma revisão da literatura

O presente capítulo aborda as temáticas evidenciadas na literatura para explicar a utilização de distribuidores internacionais, assim como o processo de seleção e controle dos mesmos. Nesse sentido, com o objetivo de enquadrar o tema desta dissertação, ao longo deste capítulo, serão discutidos os seguintes temas: modos de entrada internacionais, *supply chain* e o papel dos distribuidores, processo de tomada de decisão, teorias explicativas do *outsourcing* e uma análise à literatura que aporta informação sobre os fatores fundamentais na seleção de distribuidores e as determinantes do seu controle e monitorização.

Tendo em conta que a dissertação incide sobre empresas que usam exportação direta como modo de entrada primordial, é importante retirar considerações sobre as vantagens e desvantagens que explicam alguns dos fatores associados à seleção e monitorização de distribuidores. Uma vez que, a distribuição através de intermediários é uma forma de *outsourcing*, na medida em que os fabricantes dedicam-se a executar o seu *core-business*, enquanto delegam as funções não centrais, como a distribuição, a terceiros (Bhaskaran e Jenkins, 2009), a análise das teorias explicativas do *outsourcing* constitui um ponto pertinente na revisão da literatura. A relação entre exportador e distribuidor estará em evidência ao longo da dissertação, pelo que se torna oportuno compreender o papel de cada elo da cadeia logística, evidenciando a forma como cada membro consegue gerar valor acrescentado à cadeia.

A análise e o estudo dos processos de tomada de decisão no canal de distribuição, desde a definição dos objetivos do modelo de distribuição à seleção dos parceiros e avaliação dos mesmos, serão vitais na posterior definição de um *framework* de apoio à seleção e controle e avaliação de *performance* de distribuidores internacionais.

Por último, este capítulo aborda os estudos que analisam os fatores e determinantes fundamentais na seleção e os fatores associados ao controle e avaliação da *performance* dos distribuidores internacionais.

1.1 - Modos de entrada

A tomada de decisão de internacionalização da empresa deve ser acompanhada por uma análise dos existentes modos de entrada em mercados externos, por forma a poder eleger o mais adequado ao seu caso, uma vez que esta escolha terá grande impacto na futura *performance* internacional da empresa (Wrona e Trapeczyński, 2012). Na realidade, o problema da seleção e controlo dos distribuidores apenas é colocado se a empresa optar por um determinado modo de entrada nos mercados internacionais, em detrimento de outros. Portanto, é vital ter consciência das vantagens, desvantagens e riscos, associados a cada modo de entrada, de forma a tomar a respetiva decisão (Ji e Dimitratos, 2013). Segundo Alon e Jaffe (2013), esta decisão é influenciada por vários fatores internos (e.g., recursos financeiros, recursos humanos, tipo de produto ou serviço, tempo alocado ao processo de internacionalização, tolerância ao risco, etc.) e externos (e.g., tamanho e competitividade do mercado selecionado, condições políticas e sociais do mercado, custos de transação, etc.). A escolha do modo de entrada engloba a consideração de risco, rentabilidade, controlo e compromisso, pelo que a sua implicação no desempenho futuro da empresa é elevado (Ji e Dimitratos, 2013).

Vários autores, entre os quais, Pan e Tse (2000), Peng (2009) e Alon e Jaffe (2013), consideram que os modos de entrada podem ser subdivididos em três categorias: exportação, contratual e investimento em propriedade (Tabela 1).

Tabela 1 - Modos de entrada

Exportação	- Exportação Direta - Exportação Indireta
Contratual	- Licenciamento - <i>Franchising</i> - Subcontratação (<i>Outsourcing</i>) - Projetos Chave-na-mão
Investimento em Propriedade	- <i>Joint-Ventures</i> Internacionais - Subsidiárias Próprias (<i>Wholly Owned Subsidiaries</i>) <ul style="list-style-type: none">• <i>Brownfield</i>• <i>Greenfield</i>

Fonte: Adaptado de Pan e Tse (2000), Peng (2009) e Alon e Jaffe (2013)

Decompondo os vários modos de entrada, com base no risco e controlo associados aos mesmos, verifica-se que desde o modo de entrada através de exportação até ao modo de entrada por propriedade, assiste-se a um aumento gradual, quer do risco assumido quer do grau de controlo sobre as operações internacionais.

A exportação, é o modo de entrada mais utilizado na expansão internacional (Salomon e Shaver, 2005), uma vez que a exportação é o modo que acarreta menos risco, menos investimento financeiro, menos necessidades de recursos humanos e menor investimento em *marketing*, tornando-se portanto, o método mais empregado pelas PME's (Kuivalainen *et al.*, 2012).

A exportação pode ser indireta ou direta Pan e Tse (2000). Na exportação indireta, os produtos são vendidos ao exterior através de um intermediário do mesmo país que a empresa exportadora, normalmente, a exportação é involuntária. No caso da exportação direta, os produtos são vendidos ao exterior através de um agente ou distribuidor com presença no mercado-alvo. Este modo exige um maior envolvimento da empresa na prospeção de mercados, na pesquisa e seleção de distribuidores, na definição do *marketing-mix* e acarreta um aumento de custos face à exportação indireta. Será o modo de entrada, que ao longo desta dissertação será abordado em detalhe, já que a seleção de distribuidores internacionais está associada a este modo de entrada.

Na categoria Contratual, temos o licenciamento. Trata-se do processo de transferência de direitos sobre um produto ou serviço de uma empresa local para uma empresa estrangeira, outorgando uma licença de venda ou produção no país externo (Peng, 2009).

O *franchising* é uma forma de licenciamento, pelo qual o franchisador licencia o franchisado, permitindo-o vender ou fabricar um produto/serviço num dado país, com a marca do franchisador, ficando o franchisado com o dever de cumprir com o exigido pelo franchisador e pagar *royalties* (Alon e Jaffe, 2013). Este modelo específico de licenciamento, permite à empresa do mercado de origem, ter um maior nível de controlo sobre o negócio no país externo, face ao contrato de licenciamento comum (Pan e Tse, 2000).

A subcontratação (*outsourcing*) é outro dos modos de entrada possível da categoria Contratual, através do qual a empresa do mercado de origem, assina com uma empresa

do mercado-alvo, um acordo de fabricação, no qual a empresa subcontratada fica responsável pela produção do produto ou partes do produto, enquanto a empresa de origem se responsabiliza pela sua promoção e comercialização (Pan e Tse, 2000).

O processo pelo qual a empresa internacional se compromete com o desenvolvimento e construção total das instalações (fábrica, refinaria, aeroporto, etc.) a um cliente no estrangeiro (normalmente, entidades públicas), com todos os equipamentos necessários (Ji e Dimitratos, 2013) designa-se por projeto chave-na-mão. Quando estiverem prontas para a operar, as instalações são entregues ao proprietário. Além de fornecer máquinas e equipamentos, a empresa internacional também proporciona engenharia e conhecimentos técnicos, bem como, a formação dos recursos humanos do cliente internacional (Ahmadian *et al.*, 2012).

As *joint-ventures* internacionais fazem parte de uma categoria mais alargada, as alianças internacionais, um dos métodos de entrada mais comuns (Peng, 2009). As *joint-ventures* (JV) envolvem duas ou mais organizações juridicamente distintas, sendo que cada uma tem uma participação ativa na tomada de decisão da empresa que resulta do conjunto (Geringer, 1991). Considera-se que uma *joint-venture* é internacional, quando pelo menos uma das empresas tem sede fora do país da operação da JV (Geringer, 1991).

Por fim, as subsidiárias próprias (*wholly owned subsidiaries*) são, entre as estratégias de internacionalização, as que englobam um maior nível de compromisso por parte da empresa internacional. Ocorre quando todas as operações relacionadas com a produção e/ou comercialização no país-alvo são inteiramente detidas pela empresa (Ahmadian *et al.*, 2012). Este investimento direto, pode ser feito através de *brownfield*, quando a empresa adquire negócios já existentes, ou por *greenfield*, quando o negócio no país de investimento é realizado de raiz (Alon e Jaffe, 2013). Embora, este tipo de investimento permita à empresa internacional obter o nível máximo de controlo sobre o negócio no país-alvo, também expõe a empresa ao maior nível de risco financeiro, económico, político e legal (Peng, 2009).

Na Tabela 2, sintetiza-se as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modos de entrada, acima descritos.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens dos modos de entrada internacionais

Modo de Entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco risco • Fácil entrada e saída do mercado • Ultrapassar restrições de IDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas e quotas • Seleção e controlo de distribuidores • Custos de transporte
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco risco • Acesso rápido ao mercado • Ultrapassa barreiras tarifárias • Possibilidade de conhecer o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor controlo sobre o mercado e vendas • Problemas de Propriedade Intelectual • Potenciais problemas com licenças e criação de futuros concorrentes
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco risco financeiro • Ultrapassa barreiras tarifárias • Maior controlo do franchisado 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor controlo sobre o mercado e vendas • Potencial perda de controlo sobre as operações • Potenciais problemas de relação com o franchisado
Subcontratação (Outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco risco financeiro • Poupança nos custos de produção • Flexibilidade de compromisso no CP • Ênfase no <i>marketing</i> e vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de lucro e acesso ao mercado limitados • Potenciais problemas de <i>copyright</i> e propriedade intelectual
Operações Chave-na-mão	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercados avessos ao IDE • Baixo risco operacional de longo-prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco financeiro • Potenciais riscos com sócios, infraestruturas, trabalhadores e repatriação do lucro
Joint-Ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso direto ao mercado • Elevado potencial de lucro • Maior controlo sobre operações • Riscos partilhados • Absorção de conhecimento do sócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento em recursos • Potenciais problemas com o sócio (controlo, objetivos, ect.) • Mais níveis de gestão • Potenciais problemas com Propriedade Intelectual
Subsidiárias Próprias	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso total e direto ao mercado • Controlo total sobre as operações • Ultrapassa barreiras tarifárias • Diversificação de operações 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento (financeiros e recursos) • Elevados riscos políticos, sociais e económicos • Potenciais restrições de repatriação de lucros • Mais níveis de gestão

Fonte: Adaptado de Peng (2009) e Alon e Jaffe (2013)

A globalização acelerada da economia mundial tem originado que cada vez mais empresas possam entrar em mercados externos, nomeadamente, através de modos de operação não-integradores, já que os modos de entrada sem propriedade implicam

maior flexibilidade e uma forma mais *cost-effective* de penetração em novos mercados, de uma forma mais célere (Sousa *et al.*, 2008, 2010). Desta forma, a exportação através de distribuidores assume um maior peso na cadeia logística internacional.

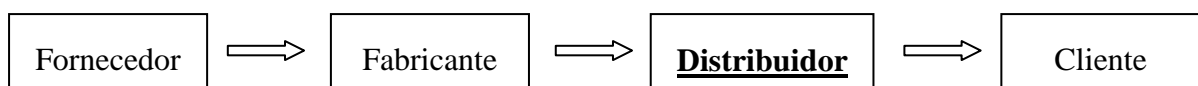
1.2 - *Supply chain*

As empresas não podem competir de uma forma efetiva, de acordo com Lummus e Vokurka (1999), estando isoladas dos seus fornecedores a montante e dos seus intermediários a jusante na cadeia de abastecimento. Analisar o posicionamento dos distribuidores na *supply chain* (cadeia de abastecimento ou cadeia logística) torna-se, por isso, essencial.

Segundo Lu (2011), a cadeia logística é um agregado de organizações interligadas através de produtos e serviços que, de uma forma conjunta ou separada, acumulam valor acrescentado à cadeia, que posteriormente resulta em benefícios para o consumidor final. De forma um pouco diferente, Lummus e Vokurka (1999) consideram que a *supply chain* pode ser definida, como o conjunto de atividades envolvidas na entrega de um produto, desde a recolha da matéria-prima até à entrega ao cliente final, incluindo o abastecimento de matérias-primas e peças, fabricação e montagem, controlo do armazenamento, receção e gestão de pedidos, distribuição para todos os canais, entrega ao cliente, bem como os sistemas de informação necessários para monitorizar todas essas atividades. A coordenação e gestão da cadeia logística integram todas as atividades acima referidas, num processo contínuo.

A Figura 1 apresenta, num formato simplificado os vários intervenientes da SP.

Figura 1 - Cadeia logística internacional simplificada

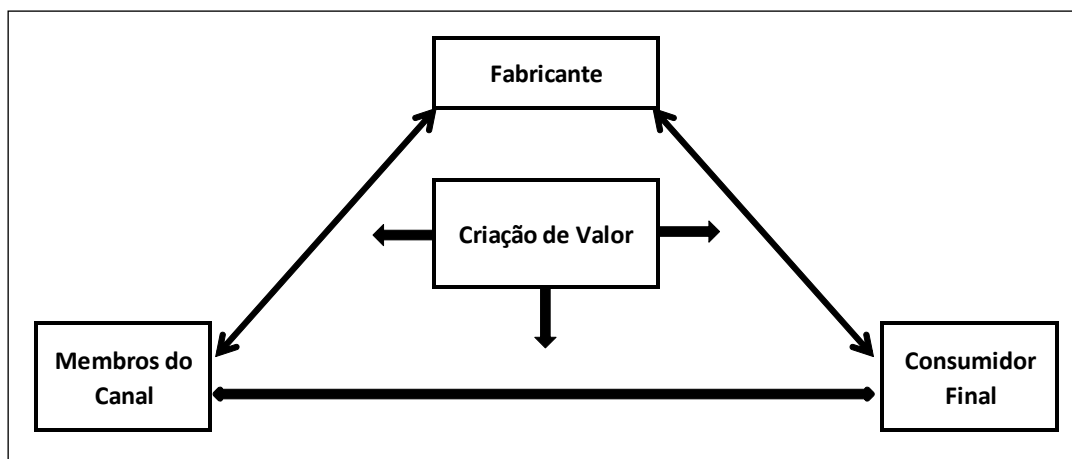


Fonte: Adaptado de Zou *et al.*, (2010)

Esta dissertação presta especial atenção aos elementos mais a jusante da cadeia logística, isto é, aos canais de distribuição, que estão entre os aspetos mais diferenciadores das decisões de *marketing* internacional (Ensign, 2006). Assim, a ligação entre os fabricantes e os seus intermediários será o foco de análise. Os intermediários constituem um ativo-chave de *marketing* nos canais de distribuição,

permitindo que os fabricantes possam alcançar e servir os consumidores finais, de forma mais eficiente (Chung *et al.*, 2012). A relação fabricante-intermediário deve gerar valor para o consumidor final, para que este consiga obter benefícios (Chung *et al.*, 2012), como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 - Criação de valor através da cadeia logística



Fonte: Elaboração própria baseado no estudo de Chung *et al.* (2012)

Os principais intermediários da cadeia de distribuição, são os distribuidores, agentes, grossistas e retalhistas (Madsen *et al.*, 2012). Na Tabela 3, efetua-se uma breve caracterização de cada um deles, que permite identificar as suas diferenças.

Tabela 3 - Tipo de intermediários na cadeia logística internacional

Canais de Distribuição	Descrição
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> • Têm normalmente um relacionamento formal com o fabricante • Fazem <i>stock</i> por um período longo (superior a 1 ano) • São o elo de comunicação entre o consumidor final e o fabricante • Podem vender a grossistas, retalhistas ou consumidores
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Não detêm propriedade dos bens que vendem.
Grossistas	<ul style="list-style-type: none"> • Detêm propriedade dos bens que vendem • Geralmente, compram grandes quantidades a distribuidores • Reduzem o <i>gap</i> entre procura e oferta • Ultrapassam barreiras tarifárias
Retalhistas	<ul style="list-style-type: none"> • Vendem diretamente ao consumidor final

Fonte: Adaptado de Alon e Jaffe (2013)

1.2.1 - Distribuidores

Os distribuidores são, geralmente, organizações que tomam conta de *stocks* significativos de produtos, fazendo a ligação entre o fabricante e os consumidores, ficando responsáveis pela auscultação do *feedback* dos clientes finais face aos produtos da empresa do país de origem, tendo que ser capazes de transmitir o mesmo ao fabricante, da forma mais eficaz possível (Ghorbani *et al.*, 2012). O estudo da relação dos fabricantes com os distribuidores torna-se, pois, fundamental quando se pretende estudar a forma de efetuar a seleção e o controlo de distribuidores internacionais. As empresas podem ganhar uma vantagem competitiva se os seus distribuidores forem cooperativos, produtivos e estiverem satisfeitos e motivados (Anderson e Narus, 1984).

O papel dos distribuidores é fundamental na eficiência e redução do *gap* entre a produção e o consumo (Merrit e Newell, 2001), conseguindo desenvolver várias vantagens para os fabricantes e para os consumidores finais (Cavusgil *et al.*, 2004). No entanto, os distribuidores trazem várias desvantagens aos fabricantes, pelo que a sua seleção é um passo essencial para a futura eficiência da gestão da cadeia (Merrit e Newell, 2001).

Os distribuidores são muitas vezes um aliado estratégico do fabricante, pois acabam por ser o elo de ligação entre o cliente final e o fabricante, transferindo o conhecimento das necessidades dos clientes finais e das tendências que estão a suceder no seu mercado local (Paun, 1997).

Na Tabela 4 e na Tabela 5 sintetizam-se as principais vantagens e as principais desvantagens da utilização deste membro do canal de distribuição.

Tabela 4 - Vantagens dos distribuidores para um fabricante

Redução de Custos	Redução substancial do investimento na exposição a um novo mercado.
Diferenças Culturais	Eliminação de potenciais problemas culturais, que são compreendidos pelo parceiro local, como a língua.
Legislação	Cada país tem as suas próprias leis, que podem afetar as vendas de um determinado produto. O distribuidor conhece as mesmas, conseguindo ultrapassar mais facilmente essa barreira.
Financeiros	A taxa de câmbio pode ter um impacto significativo no preço de um produto num mercado externo, o uso de um distribuidor permite ao fabricante assegurar-se contra os riscos de câmbio.
Economias de escala	Geralmente, os distribuidores fazem encomendas com maiores volumes, permitindo ao fabricante poupanças nos custos de processamento de encomendas internacionais.
Sinergias	O facto dos distribuidores venderem produtos complementares de outros fabricantes, pode potencializar as vendas, uma vez que o consumidor final, pode preferir comprar à mesma fonte (distribuidor).
Especialidades	Os distribuidores são peritos em vendas e distribuição, tendo uma rede forte de contactos, que lhes permitem ter êxito na sua especialidade.
Políticos	O clima político de um país externo pode ser muito diferente do clima do país do fabricante, o distribuidor sabe como trabalhar “lobbies”, em benefício dos produtos que distribui.
Acesso a ativos complementares e aprendizagem	Os distribuidores permitem ao fabricante ter acesso aos seus ativos locais e aprender as especificidades de um determinado mercado, a um baixo custo.
Outros Serviços	O distribuidor, para além da compra e venda dos produtos do fabricante, realiza funções como, pesquisa de mercado, formação dos consumidores, previsões de vendas, feiras comerciais locais, etc.

Fonte: Adaptado de Brown e Herring (1995) e Peng (2009)

Tabela 5 - Desvantagens dos distribuidores para um fabricante

Risco	Um produto novo num determinado mercado, precisa de uma plano de <i>marketing</i> e vendas adequado. Os distribuidores podem não impulsionar a promoção da mesma forma que seria feito pelo fabricante. Risco elevado de falhar na seleção do distribuidor.
Imagem	O distribuidor pode distorcer a imagem que a empresa pretende ter no mercado.
Falta de competências	Distribuidor pode não ter capacidade técnica e competências para lidar com o serviço de após-venda.
Segunda linha de produtos substitutos	Os distribuidores podem ter linhas de produtos substitutos ou dar mais atenção a uma outra gama de produtos
Controlo	Será necessário uma relação de confiança forte entre fabricante e distribuidor, para que a empresa não sinta perda de controlo sobre as vendas no mercado externo.
Oportunismo e ajudar a desenvolver um concorrente	A demasiada troca e partilha de informação do fabricante com o distribuidor, pode levar a um oportunismo por parte do distribuidor, que muitas vezes termina a fabricar um produto similar, com marca própria.

Fonte: Adaptado de Brown e Herring (1995) e Peng (2009)

A utilização de distribuidores na cadeia logística pressupõe que o fabricante assume o risco de lidar com a confiança e compromisso inerentes à relação com uma empresa independente da sua (Solberg e Nes, 2002). Essa mesma interdependência entre os membros do canal, origina um exercício de poder entre eles, onde cada um procura maximizar os seus objetivos e desempenho, pelo que a situação de poder absoluto sobre o canal não existe, quer por parte do fabricante, quer por parte do distribuidor, ocorrendo sim, uma situação de poder relativo entre eles, tornando o surgimento de conflitos na cadeia, uma conjuntura comum (Shipley e Egan, 1992). Assim, o compromisso e confiança entre membros, ganha elevada relevância quando o objetivo é obter uma relação de longa duração, uma vez que a rentabilidade financeira gerada pela relação não é condição suficiente para que a mesma se mantenha ativa no longo-prazo (Nes *et al.*, 2007). Existe também uma correlação positiva entre a confiança e a satisfação entre o fabricante e o distribuidor dentro da cadeia logística, e o respetivo desempenho (del Bosque Rodríguez *et al.*, 2006).

Embora, os distribuidores tenham, efetivamente, alcançado um maior poder na cadeia de distribuição, eles encontram vários desafios concorrenciais nos seus mercados, pelo que os ganhos advindos de uma boa cooperação com o fabricante são evidentes, tornando-se ainda mais potenciados, quando a relação pretendida, é de longo-prazo (Kalafatis, 2002; Mudambi e Aggarwal, 2003; Cavusgil *et al.*, 2004).

A complexidade dos produtos, têm um papel importante na decisão do canal de distribuição já que exige maior interação entre o fabricante e o distribuidor, para resolver questões relacionadas com a formação, a instalação e o serviço pós-venda e troca de informação, torna-se portanto, fundamental ter em consideração este aspeto (complexidade do produto) aquando do processo de decisão sobre a seleção de distribuidores, já que em relações independentes, a probabilidade de potenciais conflitos são ainda evidentes (Solberg, 2008).

Peng (2009), considera que os distribuidores podem ser considerados aliados estratégicos sem propriedade (*non-equity strategic alliance*), uma vez que existe um envolvimento voluntário entre duas empresas, a exportadora e o distribuidor, onde existe partilha de objetivos mútuos. Uma aliança estratégica é definida como um acordo formal entre duas ou mais organizações para encontrar um conjunto de interesses privados e comuns através da partilha de recursos em contextos que envolvem incerteza sobre os resultados (Ariño, 2003). Uma aliança, é estratégica quando se torna o meio pelo qual uma empresa pretende implementar, em parte ou no todo, os elementos da intenção estratégica das empresas (Hamel e Prahalad, 1989), desta forma, os distribuidores podem serem considerados aliados estratégicos, já que ficam responsáveis por uma parte da cadeia de abastecimento, fundamental para o bom desempenho do fabricante (Peng, 2009).

Outra questão importante aquando da escolha do tipo de distribuidor, prende-se com a estratégia de distribuição pretendida pela empresa, que pode ser de três tipos. A estratégia é classificada como intensiva, quando o fabricante tenta utilizar o maior número possível de pontos de revenda, escolhidos habitualmente de entre multinacionais com produtos de alto consumo para penetrar em todos os segmentos da população. É considerada seletiva, quando a estratégia é pautada pela escolha de poucos distribuidores cuidadosamente selecionados, o que permite um maior controlo da

comunicação final da marca. Por fim, pode ser exclusiva, quando o fabricante escolhe apenas um distribuidor para representar os seus produtos num determinado país ou região, que fica obrigado (normalmente) a não poder vender produtos concorrentes (Mallen, 1996). Assim, o fabricante deve encontrar um distribuidor que detenha as características de acordo com a estratégia de distribuição pretendida.

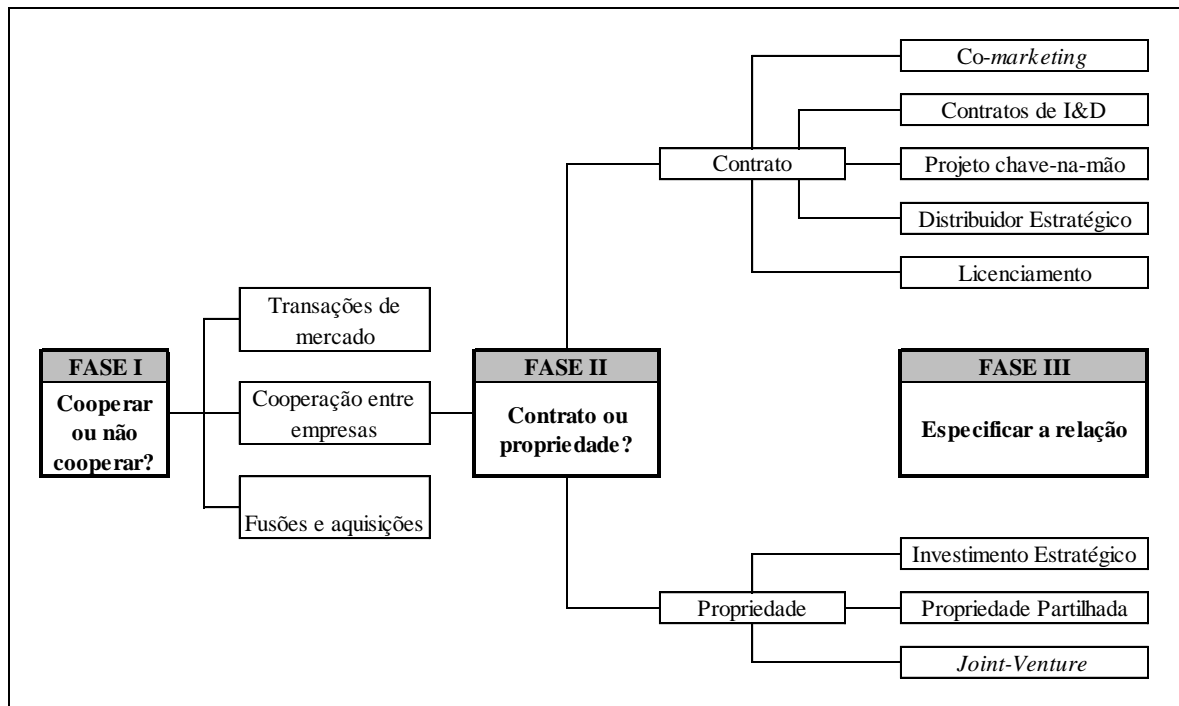
1.3 - Processo de tomada de decisão na distribuição

O processo de seleção e monitorização de distribuidores internacionais é um processo longo e complexo, onde cada fase, desde a avaliação prévia dos potenciais distribuidores até ao posterior controlo e avaliação da relação exportador-distribuidor, já em funcionamento, é de importância central. Assim, o uso de modelos que ajudam a simplificar o processo de decisão, torna-se uma ferramenta muito útil, para auxiliar o processo de tomada de decisão na seleção de distribuidores e o seu controlo e avaliação de desempenho.

A seleção de distribuidores envolve duas etapas principais (Cavusgil *et al.*, 1995), a fase de avaliação e fase de escolha propriamente dita. A fase de avaliação consiste na identificação dos atributos, critérios ou fatores relevantes, que serão base para o posterior processo de decisão, com características mensuráveis, para que possam ser categorizados, levando a uma escolha sustentada (Lin e Chen, 2008).

Como referido anteriormente, Peng (2009) considera que os distribuidores e fabricantes são aliados estratégicos, propondo um modelo de decisão de alianças, como pode ser observado na Figura 3. No entanto, este modelo apenas incide na decisão de realizar uma aliança e qual a forma da mesma, é relevante para este trabalho pela informação que agrega a montante da cadeia de logística internacional.

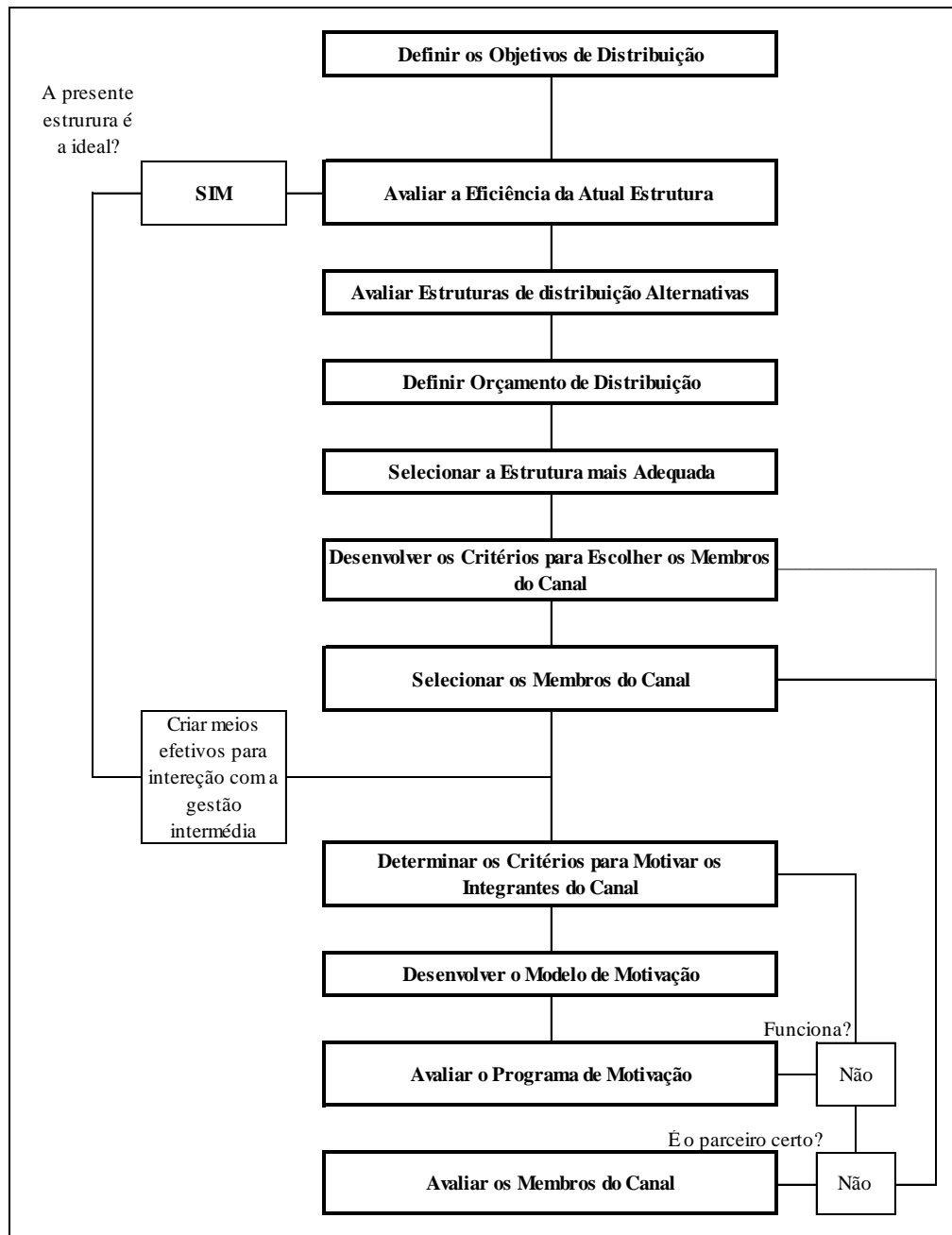
Figura 3 - Formação de alianças



Fonte: Adaptado de Peng (2009)

Por outro lado, Abratt e Pitt (1989) avançaram com um modelo para a tomada decisão sobre a estratégia de distribuição internacional a ser seguida pela empresa que se pretende internacionalizar, dividindo o mesmo em onze etapas distintas. É importante referir, que este modelo é dos mais completos, dando ênfase à importância dos modelos de motivação do distribuidor, informação que é ignorada nos demais modelos. A Figura 4 evidencia os onze passos, bem como, a interação e processo entre eles.

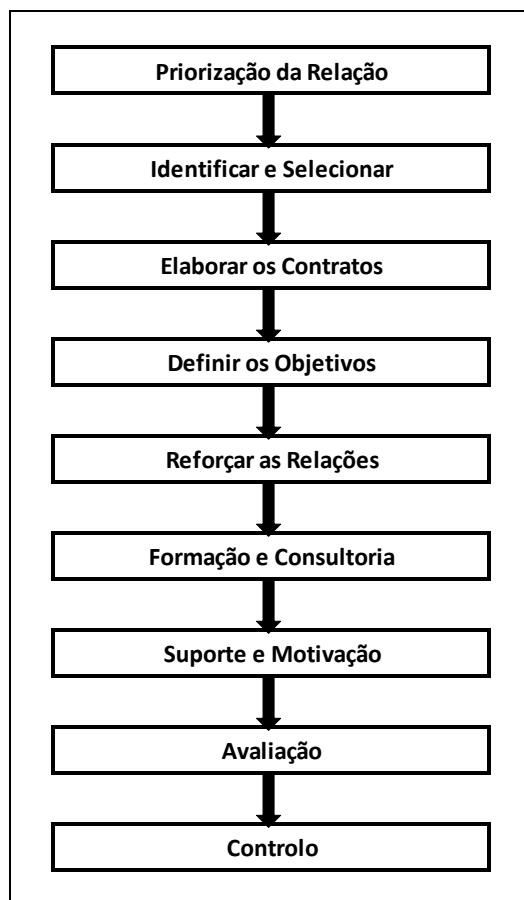
Figura 4 - Processo de tomada de decisão (seleção e controlo) da distribuição



Fonte: Adaptado de Abratt e Pitt (1989)

Shipley e Egan (1992) apresentam também um modelo para a seleção de um parceiro no canal de distribuição, no entanto, o modelo coloca ênfase no desenvolvimento de uma relação de cooperação entre o fabricante e o distribuidor, que resulte numa melhor *performance* futura e numa relação de longo-prazo. As nove fases identificadas pelos autores assim como o processo e relação entre elas são apresentadas na Figura 5.

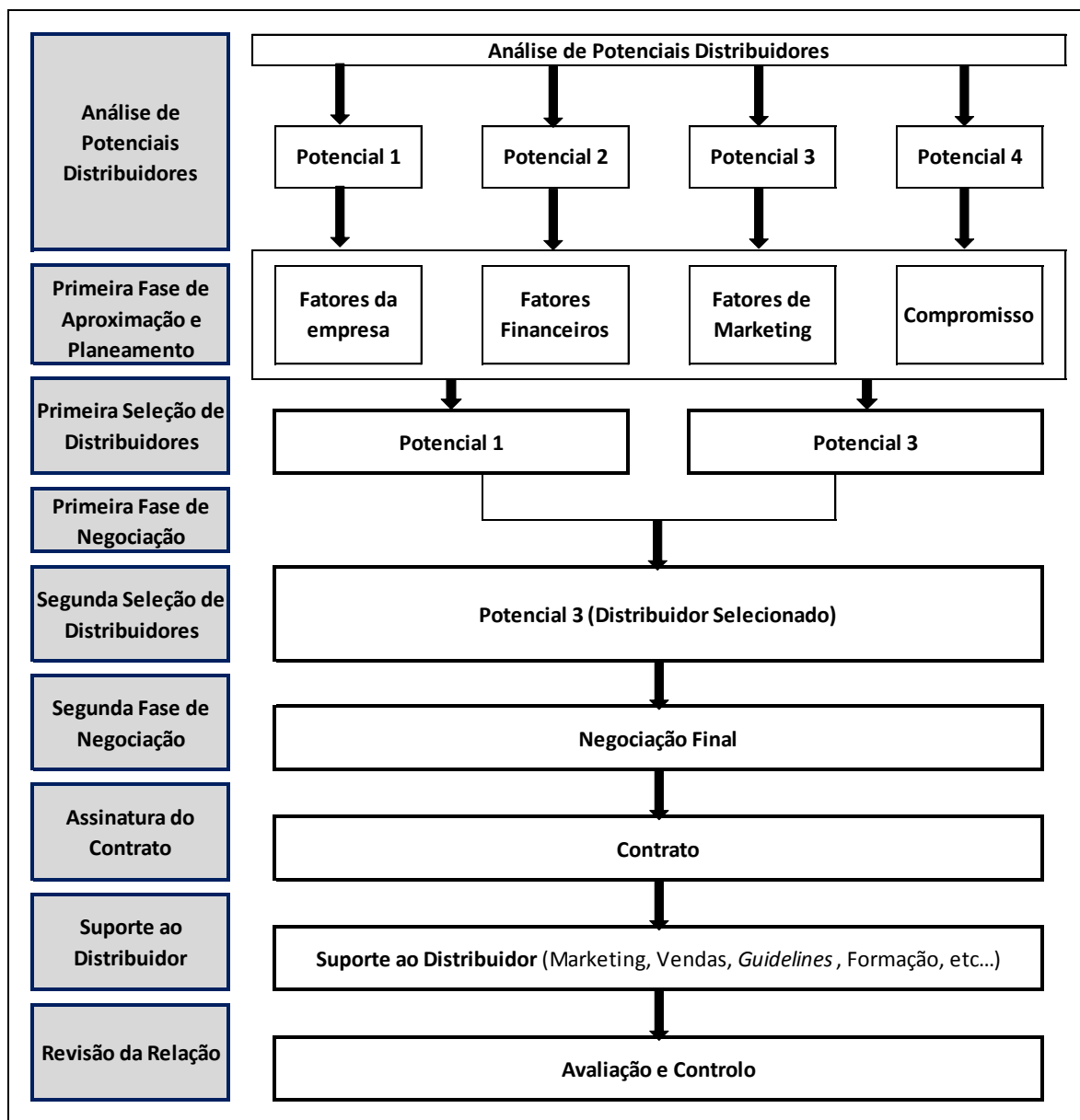
Figura 5 - Um modelo de aproximação a uma parceria



Fonte: Adaptado de Shipley e Egan (1992)

Por seu turno, Alon e Jaffe (2013) propõem um modelo específico para o processo de seleção de um distribuidor internacional composto por nove fases apresentadas no Figura 6. Este modelo refere a fase de avaliação e controlo de distribuidores, tal como o modelo anterior, no entanto, não existe um desenvolvimento e desmembramento dessas fases, de forma a evidenciar quais os procedimentos específicos a serem seguidos para efetivamente, avaliar e controlar os distribuidores.

Figura 6 - Processo de seleção de distribuidores internacionais



Fonte: Adaptado de Alon e Jaffe (2013)

Os quatro modelos de decisão mencionados partilham etapas comuns, nomeadamente a fase de seleção e a da avaliação dos membros do canal. O modelo de Abratt e Pitt (1989) cobre uma parte maior do processo de decisão da distribuição, uma vez que analisa a vertente a montante, definindo os objetivos pretendidos pela cadeia de distribuição, partindo então para análise das várias alternativas, incluindo a decisão sobre quais os fatores fundamentais na seleção do distribuidor. Shipley e Egan (1992) apresentam um modelo baseado em relações, que partilha a fase da assinatura do

contrato e a do controlo do distribuidor com o modelo de Alon e Jaffe (2013). Uma integração entre os três modelos permite a realização de todo o processo de decisão sobre a distribuição, desde a estratégia a ser seguida até ao controlo e avaliação dos membros, dando evidencia às relações entre distribuidor e fabricante, complementando também os modelos motivacionais expostos por Shipley e Egan (1992).

1.4 - Teorias explicativas do *outsourcing*

O processo de distribuição internacional através de um intermediário (distribuidor internacional), pode ser descrita como uma aliança estratégica que permite a cada elemento da cadeia logística, fabricante e distribuidor, focar os seus recursos nas competências centrais, delegando as demais funções para elementos externos, observando-se portanto, uma variação de *outsourcing* da distribuição (Bhaskaran e Jenkins, 2009).

Assim, torna-se pertinente analisar quais as teorias explicativas do *outsourcing*, fazendo um paralelismo com as que poderão estar na raiz da decisão de terceirizar a distribuição internacional. A literatura aponta cinco grandes teorias, na Tabela 6 pode-se observar essas cinco teorias explicativas da terciarização de funções em empresas, apresentadas pelos autores Hafeez *et al.* (2007), Javalgi *et al.* (2009) e Walker *et al.* (2009).

Analizando as teorias e fazendo um correspondência entre as teorias explicativas do *outsourcing* e o caso específico da distribuição, pode-se concluir que as teorias do *outsourcing* que estão na base da escolha de distribuidores para cobrir a última fase da cadeia de distribuição são a teoria baseada nos recursos e a teoria dos custos de transação.

Os distribuidores são criadores de valor dentro da cadeia logística (Chung *et al.*, 2012), pelo que a teoria baseada nos recursos, explica a seleção de distribuidores por parte das empresas, já que estes conseguem gerar maior valor acrescentado ao consumidor final. Por outro lado, a utilização de distribuidores, acarreta uma clara poupança de custos associados ao processo de internacionalização (Pan e Tse, 2000), pelo que a teoria dos custos de transação explica também a escolha de um canal de distribuição independente da empresa.

Estas teorias ajudarão a entender a importância dada a cada fator associado à seleção de distribuidores e aos determinantes da avaliação e controle dos mesmos.

Tabela 6 - Teorias explicativas do *outsourcing*

Autor	Teoria	Descrição
Hafeez <i>et al.</i> (2007)	Baseada nas Competências	As competências diferenciadoras dos concorrentes devem ser mantidas internamente, ao passo que as demais áreas podem ser alvo de <i>outsourcing</i> .
Javalgi <i>et al.</i> (2009)	Baseada nos Recursos	O foco principal desta teoria está na criação de valor acrescentado. A empresa, após a análise dos seus recursos internos, deve optar por fazer o <i>outsourcing</i> de funções, onde consiga gerar um maior valor acrescentado externamente do que internamente.
	Custos de Transação	Segundo esta teoria, o principal objetivo de uma empresa é economizar os custos de transação, através da seleção de estruturas apropriadas para lidar com as suas operações. Os custos de transação aumentam devido a três fatores: especificidade dos ativos, o grau de incerteza do ambiente, e a pouca relação entre as partes. Quanto menores os custo de transação, maior a disponibilidade para o <i>outsourcing</i> .
	Dependência dos Recursos	As empresas são dependentes dos recursos existentes no ambiente onde se inserem, sendo afetadas pela necessidade desses recursos e pelo controle dos mesmos. A procura de <i>outsourcing</i> será mais evidente, quanto maior for a necessidade e dependências de recursos externos.
Walker <i>et al.</i> (2009)	Da Agência	O <i>outsourcing</i> pressupõe a relação entre, pelo menos, duas entidades. Quando o custo de estruturar, monitorizar e controlar a relação é inferior aos benefícios obtidos com a mesma, o <i>outsourcing</i> é viável.

Fonte: Elaboração própria

1.5 - Fatores e motivações consideradas na seleção de distribuidores

A crescente dependência dos fabricantes face aos distribuidores e a vontade destes cooperarem em mercados competitivos, obriga à seleção de distribuidores competentes para que o desempenho do canal seja mais eficiente (Merritt e Newell, 2001). Assim, essa dependência determinou que o processo de escolha e controle de distribuidores tenha assumido um papel fundamental na eficiência da cadeia de distribuição (Shipley *et al.*, 1989; Cavusgil *et al.*, 2004).

Abratt e Pitt (1989) e Rosenbloom (2004) referem que existem numerosas organizações dentro dos canais de distribuição, tornando possível que os produtos cheguem ao cliente final de forma eficiente. Assim, esses intermediários devem ser cuidadosamente escolhidos, já que terão elevada influência no desempenho final dos fabricantes. Ainda assim, o processo de seleção de um distribuidor, seja o primeiro ou a substituição de um anterior, é considerado como um dos dez maiores erros que um exportador pode cometer (Fram, 1992). A falta de prioridade dada à hierarquia de objetivos de *marketing* da empresa e falta de orçamentação específica para o processo de seleção dos distribuidores externos, são apontadas como principais causas do falhanço do processo de seleção de distribuidores (Fram, 1992).

Dessa forma, a seleção de distribuidores tem suscitado interesse por parte de vários investigadores académicos, que procuram identificar quais os fatores mais predominantes, aquando do processo de seleção de um novo distribuidor. Este processo, de seleção de distribuidores, pode suceder as vezes necessárias, na sequência de decisões como, a mudança da estrutura do canal, aumento da cobertura de território ou substituição de um anterior distribuidor (Rosenbloom, 2004).

Os investigadores enumeram vários fatores e critérios que influenciam a escolha de distribuidores internacionais, existindo autores que conseguem decompor esses vários fatores em determinadas categorias. Shipley (1984), Abratt e Pitt (1989) e Shipley *et al.* (1989) fazem uma divisão similar, em três categorias independentes, sendo estas, os fatores de *marketing* e vendas, fatores de produto e serviço, e por último, os fatores de risco e incerteza, embora cada categoria apresente fatores que diferem de autor para autor, Shipley *et al.* (1989), enumera a quantidade e qualidade de pessoas nas vendas e a estabilidade financeira, que não são abordados pelos dois primeiros autores. Posteriormente, Cavusgil *et al.* (1995) apresenta cinco categorias de determinantes (fatores financeiros, fatores de produto, fatores de *marketing*, fatores de compromisso e fatores de facilitação) que se assemelham às categorias apresentadas por Yeoh e Calantone (1995), diferenciando-se dos anteriores autores na introdução dos fatores financeiros e de compromisso, como categorias independentes. No estudo sobre fabricantes finlandeses e distribuidores chineses, Wang e Kess (2006) dão suma importância aos fatores culturais e organizacionais, a ter em conta durante o processo de seleção de distribuidores, fator este, não explorado por outros autores.

O trabalho de Lin e Chen (2008) é bastante relevante, já que apresenta as categorias de infraestrutura e logística como um grupo de fatores independentes, diferenciando-se face a todos os estudos prévios, já que distingue as categorias em conjuntos de capacidades que o distribuidor deve possuir, divididas nas seguintes categorias: capacidades de infraestrutura da empresa; capacidades de *marketing*; capacidades de intensidade da relação e capacidades logísticas. Das quatro categorias apresentadas, as categorias de infraestrutura e a categoria de logística são aquelas que apresentam critérios diferenciadores face ao conjunto de fatores enumerados pelos autores referidos anteriormente. Assim, a categoria de capacidades de infraestrutura da empresa, acrescenta os seguintes critérios: ativos da empresa e qualidade das instalações da empresa, mantendo os fatores de capacidades dos administradores da empresa (capacidades de gestão), capacidade financeira e experiência de mercado, referidos anteriormente. Por outro lado a categoria de logística, apresenta também quatro critérios diferenciados: gestão de *stocks*, capacidades de entrega, custos logísticos, inovação (valor acrescentado), prosseguindo com critério de serviço ao cliente mencionado pelos primeiros autores. Este modelo de categorias baseado em capacidades é também seguido por Zou *et al.*, (2010).

Desta forma, existem dois grandes modelos de divisão de critérios de seleção de distribuidores, aquele que é seguido por Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley *et al.* (1989); Fram (1992); Cavusgil *et al.* (1995); Yeoh e Calantone (1995), que denomino de modelo A, constituído por 26 fatores, que pode ser analisado na Tabela 7 e o modelo seguido por Lin e Chen (2008); Zou *et al.*, (2010), designado por modelo B, protagonizando um total de 17 fatores, podendo ser observado na Tabela 8.

Tabela 7 - Modelo A – Categoria de seleção de distribuidores

Fatores de marketing e Vendas	Fatores de Produto e Serviços	Fatores de Risco e Incerteza	Fatores Financeiros
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e cobertura do mercado; - Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas; - Plano de negócios; - Rede de contactos; - Participação em feiras locais; - Controlo sobre o preço final; - Relação do distribuidor com os consumidores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do produto; - Capacidade de armazenamento; - Qualidade do pessoal técnico; - Experiência com produtos semelhantes; - Feedback de Informação do mercado; - Análise da linha de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso; - Entusiasmo pelo produto; - Capacidade operativa - Sucesso prévio; - Custos envolvidos; - Relações com concorrentes; - Gestão de relações politica; - Reputação; - Cultura organizacional; - Histórico das carreiras e Capacidade de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade financeira; - Prazos de pagamento; - Capacidade de fazer 1.^a compra;

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 - Modelo B – Categoria de seleção de distribuidores

Capacidades de Infraestrutura	Capacidades de Marketing	Intensidade de Relação	Capacidades Logísticas
<ul style="list-style-type: none"> - Ativos da empresa; - Capacidades de gestão; - Capacidade financeira; - Experiência de mercado; - Instalações da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do segmento de mercado e tendências; - Força de vendas; - Cobertura de mercado; - Compatibilidade de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso; - Cooperação; - Familiaridade; 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de <i>stocks</i>; - Capacidades de entrega; - Custos logísticos; - Inovação (valor acrescentado); - Serviços ao cliente;

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 9, é apresentado o resumo dos vários fatores mencionados pelos estudos, divididos em quatro categorias: fatores de *marketing* e vendas, fatores de produto e

serviço, fatores de risco e incerteza e fatores financeiros. Para melhor visualização e entendimento dos vários fatores foi decidido integrar os fatores de logística e infraestrutura mencionados por Lin e Chen (2008), nas categorias de fatores de risco e incerteza e fatores financeiros, respectivamente, permitindo desta forma, obter uma fusão dos dois modelos de fatores, que facilitará a pesquisa qualitativa e quantitativa, a realizar posteriormente.

De um total de 27 fatores evidenciados pela literatura, os três mais referidos são o *conhecimento e cobertura do mercado*, mencionado por nove autores, a *relação do distribuidor com os consumidores*, referido por seis autores e a *qualidade do pessoal técnico*, também mencionado por seis autores, fazendo parte da categoria de *marketing* e vendas e da categoria de produto e serviço, respectivamente. É importante realçar, que o fator de *capacidade financeira* do distribuidor, é referido apenas por quatro estudos, estando longe dos primeiros lugares, o que de certa forma, pode ser considerado surpreendente, merecendo por isso, atenção na análise dos resultados da amostra da presente dissertação.

Desta forma, com base na literatura acima descrita, é possível definir várias hipóteses de investigação em relação aos fatores de determinantes na tomada de decisão de seleção de distribuidores internacionais, estando as mesmas divididas de acordo com as quatro categorias de fatores enunciadas pelo modelo seguido pela maioria dos autores, ou seja, fatores de *marketing* e vendas, fatores de produto e serviço, fatores de risco e incerteza e fatores financeiros.

Na categoria de fatores *marketing* e vendas, propõem-se cinco hipóteses:

- H1a: O conhecimento e cobertura de mercado afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. Este fator é mencionado por vários autores (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Cavusgil *et al.*, 1995; Yeoh e Calantone, 1995; Wang e Kess, 2006; Lin e Chen, 2008; Zou *et al.*, 2010) como sendo importante na decisão de seleção de distribuidores.
- H1b: A quantidade e qualidade de pessoas nas vendas afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. Os recursos humanos do departamento comercial do potencial distribuidor é também indicado como

decisivo na seleção (Shipley *et al.*, 1989; Wang e Kess, 2006; Lin e Chen, 2008; Liu *et al.*, 2010; Zou *et al.*, 2010).

- H1c: A existência de um plano de negócios afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. Para o lançamento e implementação da marca do fabricante no país, a existência de um plano de negócios definido por parte do distribuidor é referido por quatro autores (Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Yeoh e Calantone, 1995; Liu *et al.*, 2010) como um fator decisivo na seleção de distribuidores.
- H1d: O controlo sobre o preço final afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. A capacidade de controlar o preço final praticado pelo distribuidor ao consumidor final, surge como fator no estudo mais recente, de Zou *et al.* (2010)
- H1e: A qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. A capacidade de relacionamento do distribuidor com o consumidor apresenta-se como um fator de seleção explorado por seis autores (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Cavusgil *et al.*, 1995; Lin e Chen, 2008).

Na categoria de fatores de produto e serviço, propõem-se também cinco hipóteses:

- H2a: O grau de conhecimento do produto afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Shipley *et al.*, 1989; Cavusgil *et al.*, 1995; Yeoh e Calantone, 1995).
- H2b: A capacidade de armazenamento afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. A capacidade de armazenamento do distribuidor apresenta-se como um fator de seleção mencionado nos estudos mais recentes (Lin e Chen, 2008; Zou *et al.*, 2010).
- H2c: A qualidade do pessoal técnico afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional, dentro da categoria de produto e serviço (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Fram, 1992; Wang e Kess, 2006; Liu *et al.*, 2010; Zou *et al.*, 2010).

- H2d: A experiência com produtos semelhantes afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. A experiência que o (potencial) distribuidor tem com produtos semelhantes, surge como fator em Fram (1992), referido também como um determinante na seleção do canal de distribuição, por Solberg (2008).
- H2e: A compatibilidade da linha de produtos do distribuidor afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional (Fram, 1992; Cavusgil *et al.*, 1995).

Na categoria de fatores de risco e incerteza, propõem-se quatro hipóteses.

- H3a: O compromisso e entusiasmo pelo produto e pela representação do distribuidor afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. Este fator é mencionado pela maioria dos estudos (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Cavusgil *et al.*, 1995; Yeoh e Calantone, 1995; Wang e Kess, 2006; Liu *et al.*, 2010).
- H3b: A reputação e sucesso prévio afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Shipley *et al.*, 1989); Liu *et al.*, 2010).
- H3c: A gestão de relações políticas e redes de contactos afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. A capacidade de gestão de relações políticas e redes de contactos, surge como fator no trabalho de Cavusgil *et al.* (1995), uma vez que no setor dos DM e farmacêutico, realizam-se muitas vendas aos governos diretamente.
- H3d: A cultura organizacional do distribuidor afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. Este fator foi explorado apenas por Wang e Kess (2006), pelo que se torna pertinente averiguar se este fator tem impacto na indústria dos DM e farmacêutica

Na categoria de fatores financeiros, propõem-se duas hipóteses:

- H4a: A estabilidade financeira do distribuidor afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional (Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Wang e Kess, 2006; Liu *et al.*, 2010).

- H4b: Os prazos de pagamento afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional. As condições e prazo de pagamento propostos pelo distribuidor surgem como fator de seleção, no mais recente trabalho sobre o tema de Zou *et al.* (2010).

Tabela 9 - Resumo dos fatores fundamentais na seleção de distribuidores

Autor		Shipley (1984)	Abratt e Pitt (1989)	Shipley <i>et al.</i> (1989)	Fram (1992)	Cavusgil <i>et al.</i> (1995)	Yeoh e Calantone (1995)	Wang e Kess (2006)	Lin e Chen (2008)	Liu <i>et al.</i> (2010)	Zou <i>et al.</i> (2010)	Contagem
Fatores de Marketing e Vendas	Conhecimento e cobertura do mercado	*	*	*	*	*	*	*	*		*	9
	Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas			*				*	*	*	*	5
	Plano de Negócios			*	*		*			*		4
	Rede de contactos			*				*	*			3
	Participação em feiras locais					*						1
	Controlo sobre o preço final										*	1
	Relação do distribuidor com os consumidores	*	*	*	*	*			*			6
Fatores de Produto e Serviço	Conhecimento do produto	*	*	*		*	*					5
	Capacidade de armazenamento	*	*	*		*			*			2
	Qualidade do pessoal técnico	*	*		*			*		*	*	6
	Experiência com produtos semelhantes				*							1
	Feedback de Informação do mercado			*								1
	Análise da linha de produtos				*	*						2
Fatores de Risco e Incerteza	Compromisso					*	*			*		3
	Entusiasmo pelo produto	*	*					*		*		4
	Capacidade operativa									*	*	2
	Sucesso prévio	*	*	*								3
	Custos envolvidos	*	*	*								3
	Relações com concorrentes	*	*	*			*					4
	Gestão de relações políticas					*						1
	Reputação			*						*		2
	Cultura organizacional							*				1
	Histórico das carreiras e Capacidade de Gestão	*	*				*			*		4
Fatores Financeiros	Estabilidade financeira			*	*			*		*		4
	Infraestrutura da empresa								*		*	2
	Prazos de pagamento										*	1
	Capacidade de fazer 1.ª compra					*						1

Fonte: Elaboração própria.

1.6 - Determinantes no controlo, monitorização e gestão de distribuidores

Tal como referido anteriormente, os exportadores delegam nos distribuidores funções de elevada importância, como a distribuição, a promoção, a venda e o serviço após-venda (Cavusgil *et al.*, 1995; Lin e Chen, 2008). Estão, por isso, sujeitos a obter *performances* de exportação no país de entrada menores do que o esperado e desejado (Bello e Gilliland, 1997), evidenciando a necessidade da existência de mecanismos de controlo, que assegurem que os objetivos do fabricante nos mercados externos possam ser alcançados de forma eficiente (Mysen, 2013). A distância geográfica e as diferenças culturais aumentam o custo de monitorização e coordenação de operações geograficamente dispersas, pelo que o controlo insuficiente ou inadequado sobre os distribuidores estrangeiros pode limitar a capacidade de uma empresa multinacional se posicionar de forma eficaz e eficiente no mercado (Hennart, 1991; Zhang *et al.*, 2003). A revisão de literatura efetuada por Leonidou e Katsikeas (2010) aos tópicos relacionados com a exportação, indicam uma lacuna na literatura sobre fatores que podem afetar o desempenho das exportações, reforçando portanto, a inserção desta área de estudo no presente trabalho.

Para um melhor entendimento das dimensões a serem estudadas, é necessário entender qual a definição do conceito de controlo, quando aplicado à relação entre o fabricante e o distribuidor. Embora não exista um consenso alargado na literatura (Mysen, 2013), Bello e Gilliland (1997) e Solberg e Nes (2002) distinguem duas classes de controlo - o controlo do resultado e o controlo do processo; o controlo do processo, é aquele que exige um papel mais ativo por parte do fabricante, já que deve estar envolvido na definição da estratégia de promoção, distribuição e após-venda dos distribuidores, ao passo que no controlo dos resultados, o fabricante avalia apenas o *output* final gerado pelo distribuidor no seu mercado.

No âmbito deste estudo, o conceito de controlo estará associado ao esforço do fabricante influenciar a *performance* do distribuidor, tentando por isso, coordenar e/ou limitar as suas ações. Trata-se de uma coordenação informal, dado que não existe autoridade formal do fabricante para com o distribuidor (Jaworski e MacInnis, 1989). Assim, o controlo será medido pelos determinantes usados pelos fabricantes para avaliar a *performance* dos seus distribuidores.

Não existe consenso sobre o que constitui as reais medidas de *performance* de uma aliança ou relação entre fabricantes e distribuidores, a literatura faz referência a uma combinação de *medidas objetivas*, tais como o volume de vendas, o lucro e as quotas de mercado, e *medidas subjetivas*, tais como a satisfação dos administradores e gestores de cliente e o compromisso entre as duas partes (Ariño, 2003; Peng, 2009). Existindo mesmo, alguns estudos que relatam que um maior nível de colaboração e tecnologia partilhada entre os aliados estratégicos está associado a uma melhor rentabilidade e maiores quotas de mercado (Baum *et al.*, 2000).

Os integrantes do canal de distribuição (fabricante e distribuidor) iniciam a relação comercial, geralmente, com vários objetivos em mente, sejam eles económicos, estratégicos, ou ambos (Richey e Myers, 2001). Desta forma, para poder absorver o maior impacto possível das características do canal, numa multiplicidade de objetivos de *performance*, o desempenho deve ser visto como um modelo multidimensional que incorpora objetivos financeiros, estratégicos e relacionais (Cavusgil e Zou, 1994; Nevins e Money, 2008).

Dos estudos referidos na secção de fatores de seleção, apenas Shipley *et al.* (1989) considera a avaliação como a parte integrante do processo de controlo de distribuidores, apresentando três determinantes a ter em conta aquando do controlo de distribuidores internacionais: o volume de vendas, a manutenção da relação de compromisso e o *feedback* recebido do mercado de exportação, incluindo tendências presentes e futuras.

Não obstante, outros autores têm também desenvolvido estudos sobre o tema. Bello e Gilliland (1997) identificaram três grandes categorias de fatores para a avaliação da *performance* dos distribuidores, denominadas de fatores estratégicos (*marketing*, preço, promoção e distribuição), fatores de vendas (contacto com clientes, relação pessoal e serviço após-venda) e fatores económicos (objetivo global para o mercado, crescimento do mercado e lucro operacional). Aulakh e Gencturk (2000) apontam também três critérios de avaliação da *performance* dos distribuidores, todos de cariz financeiro, nomeadamente, o desempenho económico quando comparado com os concorrentes diretos no mercado em questão, os objetivos de vendas e os objetivos de lucro operacional.

Ariño (2003), no seu estudo sobre medidas de avaliação de *performance* de aliados estratégicos, reconhece a existência de três níveis diferentes de *performance*, que dependem dos objetivos considerados: (1) *performance* financeira, muito relevante nas relações entre fabricantes e distribuidores, enunciando vários critérios, como o volume de vendas, a rentabilidade, os níveis de custo, entre outros; (2) *performance* operacional, focando-se em fatores chave para que se alcance um bom desempenho financeiro, bem como o elevado nível de compromisso e estabilidade da relação; (3) *performance* estratégica, referindo-se ao cumprimento dos objetivos organizacionais, tendo em conta os múltiplos interesses dos membros, traduzindo-se numa avaliação global da relação entre fabricante e distribuidor. A forma como esta terceira dimensão deve ser avaliada tem gerado grande debate, uma vez que se tratam de determinantes subjetivos e de difícil quantificação (Gawande e Wheeler, 1999). Alguns dos fatores utilizados por Ariño (2003) para avaliar a *performance* estratégica são a: satisfação dos membros, longevidade da relação, as mudanças contratuais e o cumprimento de objetivos traçados.

Peng (2009) considera que existem quatro fatores que influenciam a *performance* das alianças estratégicas, sendo estes, o nível de propriedade, a experiência e aprendizagem, a nacionalidade dos membros e as capacidades de relacionamento. Nesta dissertação, o primeiro fator não é aplicável uma vez que o estudo retrata relações entre fabricantes e distribuidores onde não existe investimento nem partilha de capitais entre os mesmos. Já a experiência é um fator importante, uma vez que a experiência tem um impacto importante no aumento da *performance* da relação (Sampson, 2005). O caso da nacionalidade é evidente, já que as diferenças culturais têm um impacto direto na relação entre as partes, é por vezes difícil averiguar se os conflitos gerados advêm de oportunismos intencionais ou diferenças de *background* cultural (Sirmon e Lane 2004). Por último, as capacidades relacionais, embora difíceis de medir, aportam uma grande ajuda à melhoria da relação e *performance*, ou pelo contrário à sua divisão e separação (Krishnan *et al.*, 2006). Do conjunto destes quatro fatores, Peng (2009) divide as medidas de avaliação de distribuidores em duas grandes categorias: (1) Medidas objetivas e (2) medidas subjetivas. Nas medidas objetivas encontra-se a *performance* financeira (lucro e fluxo de caixa) e a *performance* de mercado e produto (quota de

mercado), já nas medidas subjetivas, encontra-se o nível de satisfação da gestão, bem como o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Sousa *et al.* (2008) e Mysen (2013), nas suas revisões da literatura sobre os mecanismos de controlo de relações de exportação e desempenho das mesmas, identificam duas grandes categorias de determinantes de *performance* de distribuidores, sendo estas: (1) as medidas de desempenho financeiro (*performance* económica quando comparado com os concorrentes, *performance* económica quando comparada com o país de origem, objetivos de vendas e objetivos de lucro) e (2) medidas de *performance* não-financeiras (satisfação, concretização dos objetivos, *performance* estratégica, desempenho de promoção e sobrevivência da relação), sendo os estudos que apontam mais determinantes fundamentais no controlo de distribuidores internacionais.

Na Tabela 10, apresenta-se o resumo dos vários fatores mencionados pelos nove estudos supramencionados. Em síntese, pode-se verificar que os determinantes de avaliação da *performance* de distribuidores mais referidos são o “volume de vendas”, apresentado por todos os autores, seguido pelos fatores de “objetivos de lucro”, “quota de mercado”, “satisfação com a relação” e “influência na estratégia”, que são mencionados por sete dos nove autores. No lado oposto, os critérios de “nível de *feedback*” e “serviço após-venda” aparecem como os menos citados, mencionados apenas por um estudo. É pertinente referir que o critério de “compromisso com a relação” é enumerado somente por três estudos, este fenómeno, pode ser em parte explicado, pelo facto de alguns autores considerarem essa dimensão englobada dentro da determinante “satisfação com a relação”.

Tabela 10 - Determinantes de avaliação da *performance* dos distribuidores internacionais

	Shipley <i>et al.</i> (1989)	Cavusgil e Zou (1994)	Bello e Gilliland (1997)	Aulakh e Gencturk (2000)	Ariño (2003)	Nevins e Money (2008)	Sousa <i>et al.</i> , (2008)	Peng (2009)	Mysen (2013)	Contagem
Volume de Vendas	*	*	*	*	*	*	*	*	*	9
Objetivos de Lucro		*		*	*	*	*	*	*	7
Quota de Mercado		*	*		*	*	*	*	*	7
Compromisso					*		*		*	3
Satisfação com a Relação	*	*	*		*	*	*		*	7
Nível de <i>Feedback</i>	*									1
Serviço Após-Venda			*							1
Influência na Estratégia		*	*		*	*	*	*	*	7

Fonte: Elaboração própria

Assim, com base na revisão de literatura acima descrita, é possível definir várias hipóteses de investigação em relação aos fatores de determinantes de avaliação de *performance* dos distribuidores internacionais, estando as mesmas divididas de acordo com os três níveis de *performance* mencionadas pelos autores supramencionados, ou seja, *performance* económica, *performance* relacional e *performance* operacional.

Na categoria de *performance* económica, propõem-se três hipóteses.

- H5a: Os objetivos de venda são um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores. Os objetivos de vendas definidos mutuamente entre fabricante e distribuidor aparecem como uma dimensão de avaliação de *performance* unânime dos distribuidores, já que é mencionado por todos os estudos anteriormente revistos (Shipley *et al.*, 1989; Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Aulakh e Gencturk, 2000; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Peng, 2009; Mysen, 2013).
- H5b: Os objetivos de lucro são um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores. Este fator relativo ao lucro e objetivos de rentabilidade definidos pelo fabricante para um mercado específico de um distribuidor é mencionado por uma grande parte dos autores (Cavusgil e Zou, 1994; Aulakh e

Gencturk, 2000; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Peng, 2009; Mysen, 2013) como relevante no controlo.

- H5c: A quota de mercado é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores, dentro da categoria de *performance* económica. A quota de mercado alcançada pelo distribuidor no seu mercado é apresentada como uma dimensão de avaliação de *performance* mencionada por vários estudos (Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Peng, 2009; Mysen, 2013).

Na categoria de *performance* relacional, propõem-se também três hipóteses:

- H6a: O compromisso do distribuidor é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores. O nível de compromisso evidenciado pelo distribuidor para com o fabricante surge como uma dimensão de avaliação de *performance* dos distribuidores, mencionado em três estudos (Ariño, 2003; Sousa *et al.*, 2008; Mysen, 2013).
- H6b: A satisfação com a relação é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores, dentro da categoria de *performance* relacional. Este fator é mencionado por uma grande parte dos autores (Shipley *et al.*, 1989; Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Mysen, 2013).
- H6c: O nível de *feedback* recebido pelo fabricante por parte do distribuidor é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores, dentro da categoria de *performance* relacional. (Shipley *et al.*, 1989).

Na categoria de *performance* operacional, propõem-se duas hipóteses:

- H7a: A qualidade do serviço após-venda prestada pelo distribuidor é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores, dentro da categoria de *performance* operacional (Bello e Gilliland, 1997).
- H7b: A influência na estratégia do distribuidor é um fator importante na avaliação de *performance* de distribuidores, dentro da categoria de *performance* operacional. A capacidade do fabricante influenciar a estratégia do distribuidor no seu mercado, através da definição de parte do seu composto de *marketing*

(preço, promoção, estratégias de distribuição, ect.) surge como uma dimensão de avaliação de *performance* estudada por vários autores (Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Peng, 2009; Mysen, 2013).

Capítulo 2 - Considerações metodológicas

Neste capítulo, são lembradas as propostas de hipóteses de investigação, que foram elaboradas de acordo com a revisão de literatura realizada. Posteriormente, são apresentadas as principais opções metodológicas adotadas, descrevendo a pesquisa qualitativa e quantitativa, tendo como base os estudos semelhantes analisados. Este capítulo aborda também outros aspetos da metodologia, como os objetivos do estudo, a população alvo, o procedimento de amostragem e de recolha de dados, bem como o método estatístico empregado para a análise das hipóteses de investigação.

2.1 - Metodologia seguida pelos estudos semelhantes

Com o objetivo de sustentar a metodologia designada para a realização do estudo da presente dissertação, tornou-se pertinente rever os processos metodológicos utilizados pelos autores que estudaram os mesmos temas (fatores de seleção e controlo de distribuidores).

2.1.1 - Características dos estudos revistos

A Tabela 11 resume os estudos revistos ao longo desta dissertação, evidenciando as seguintes características da amostra: país, tamanho da amostra, setor ou indústria, se aborda fatores de seleção e/ou fatores de controlo, tamanho das empresas, recolha dos dados, taxa de resposta, responsável da empresa que responde ao inquérito ou entrevista, bem como o método de análise dos dados.

Dos estudos analisados, a maioria incide sobre uma amostra proveniente dos Estados Unidos da América (E.U.A.), Reino Unido e China. Praticamente não existem estudos sobre seleção e gestão de distribuidores na Europa continental, o que reforça, mais uma vez, a pertinência deste trabalho.

Quanto à metodologia, os estudos empregam entrevistas como método de recolha de dados, na sua maioria. Os inquéritos (*surveys*) são a segunda forma de recolha de dados, mais utilizada. Esta constatação é consistente com o mencionado anteriormente, já que a informação que se procura é geralmente subjetiva. As entrevistas ou inquéritos são, maioritariamente dirigidos aos responsáveis de vendas ou exportação e diretores gerais

das empresas, o que reflete uma concentração nos grandes decisores, que têm normalmente a função de seleção e monitorização dos distribuidores.

O tamanho da amostra é disperso, embora não atinga números muito elevados, variando entre 5 e 357 empresas, o que explica taxas de resposta elevadas, entre 29,5% e 100%. A análise dos dados, nos estudos com várias empresas e metodologia conhecida, alternou entre regressão, equações estruturais e a *analytic hierarchy process* (AHP).

Tabela 11 - Características dos estudos revistos

Autor	País	Tamanho da Amostra	Setor/ Indústria	Fatores de Seleção	Fatores de Controlo	Tamanho das Empresas	Recolha de Dados	Taxa de Resposta	Responsável da Empresa	Análise de Dados
Shipley (1984)	E.U.A e Reino Unido	105/ 108	Indústria produtiva	Sim	Não	PMG	Entrevista por telefone	N.D.	Gestor de vendas	Regressão
Abratt e Pitt (1989)	África do Sul	200	Indústria produtiva	Sim	Não	G	Entrevista por telefone	47%	Gestor de vendas	Regressão
Shipley <i>et al.</i> (1989)	Reino Unido	30	Exportador com distribuidores	Sim	Sim	M	Entrevista	100%	Gestor de exportação	N.A.
Fram (1992)	E.U.A	14	Indústria exportadora	Sim	Não	ML	Entrevista	100%	Executivos séniores	N.A.
Cavusgil <i>et al.</i> (1995)	E.U.A.	N.D.	N.D.	Sim	Não	N.D.	Entrevista exploratória	N.D.	Executivos séniores	<i>Expert System</i>
Yeoh e Calantone (1995)	E.U.A	N.A.	N.A.	Sim	Não	PM	Literatura	N.A	N.A.	<i>Analytical Hierarchy</i>
Bello e Gilliland (1997)	E.U.A	160	Indústria exportadora	Não	Sim	N.D.	Questionário	65%	Gestores de exportação	SEM
Aulakh e Genc Turk (2000)	E.U.A.	257	Empresas industriais	Não	Sim	G	Questionário	39,4%	Diretor da empresa	Regressão
Wang e Kess (2006)	Finlândia e China	5	Exportadoras Finlandesas para a China	Sim	Não	N.D.	Entrevista pessoal	80%	Diretor da empresa	N.A.
Lin e Chen (2008)	Taiwan	356	Tecnologias de informação	Sim	Não	PMG	Questionário fax	29,5%	Gertor de exportação	Regressão
Liu <i>et al.</i> (2010)	N.D.	N.A.	N.A.	Sim	Não	N.A.	Entrevista exploratória	N.A.	Executivos séniores	<i>Analytical Hierarchy Process</i>
Zou <i>et al.</i> (2010)	China	N.A.	N.A.	Sim	Não	N.A.	Literatura	N.A.	N.A.	<i>Rough Set Theory</i>

Fonte: Elaboração própria.

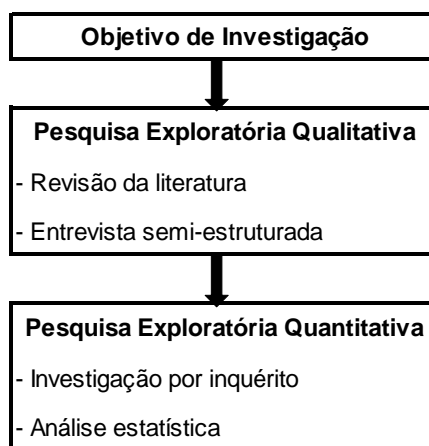
N.A. - não aplicável N.D. - não disponível P – pequenas M - médias G – grandes

2.2 - Metodologia da pesquisa

De forma a responder às hipóteses de investigação, dividiu-se o estudo em duas fases, a fase qualitativa e a fase quantitativa. Na fase qualitativa foram recolhidas, junto das empresas exportadoras do setor farmacêutico e de dispositivos médicos, informações acerca dos fatores considerados decisivos na seleção dos seus distribuidores, através de três entrevistas semi-estruturadas, tendo como base a revisão de literatura efetuada. Na fase quantitativa, realizou-se um inquérito no sentido de quantificar a informação, com recurso a análise estatística. Na Figura 7, é apresentado o modelo metodológico seguido nesta dissertação.

Com base nos modelos de apoio à decisão existentes na literatura, integrou-se os fatores referidos pela literatura e empresas nas entrevistas semi-estruturadas, para propor um *framework* de seleção de distribuidores e um *framework* de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores, no sentido de os validar junto das empresas do setor de dispositivos médicos e farmacêutico, através de inquérito.

Figura 7 - Metodologia adotada na pesquisa



Fonte: Elaboração própria

2.3 - Método de recolha dos dados

As empresas portuguesas foram identificadas através da base de dados SABI - *Bureau van Dijk*, através dos seguintes códigos de classificação de atividades económicas (CAE): 21 - Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas, 266 - Fabricação de equipamentos de radiação, electromedicina e

eletroterapêutico, 325 - Fabricação de instrumentos e material médico-cirúrgico. A base de dados foi complementada com os membros do *Health Cluster Portugal* (HCP), não presentes na lista com origem na SABI, uma vez que existem várias empresas que se dedicam à área da saúde, com um CAE, que não permite ser identificado como tal, no entanto são membros do HCP. A SABI gerou 728 contactos, no entanto, apenas foi possível encontrar os contactos de 288 empresas, número que integra já o acréscimo das empresas vindas do HCP. Este número foi posteriormente reduzido para 243 empresas, após o primeiro contacto com as mesmas, devido a três razões fundamentais: não terem vendas internacionais; não exportarem através de distribuidores e por serem subsidiárias de empresas estrangeiras em Portugal, logo atuarem, somente no mercado português.

Para complementar o estudo, tornando-o mais rico, decidiu-se fazer o inquérito também a uma amostra aleatória de 500 fabricantes de dispositivos médicos europeus, para tal, utilizou-se a base de expositores do fórum mundial de equipamento médico “*MEDICA*” o maior evento mundial de equipamento médico anual, que se realiza em *Dusseldorf*, Alemanha, onde mais de 4.600 empresas de 66 países expõem os seus produtos e serviços, ao passo 132.000 profissionais da área se deslocam, para a visitar (MEDICA, 2014).

2.3.1 - Pesquisa qualitativa

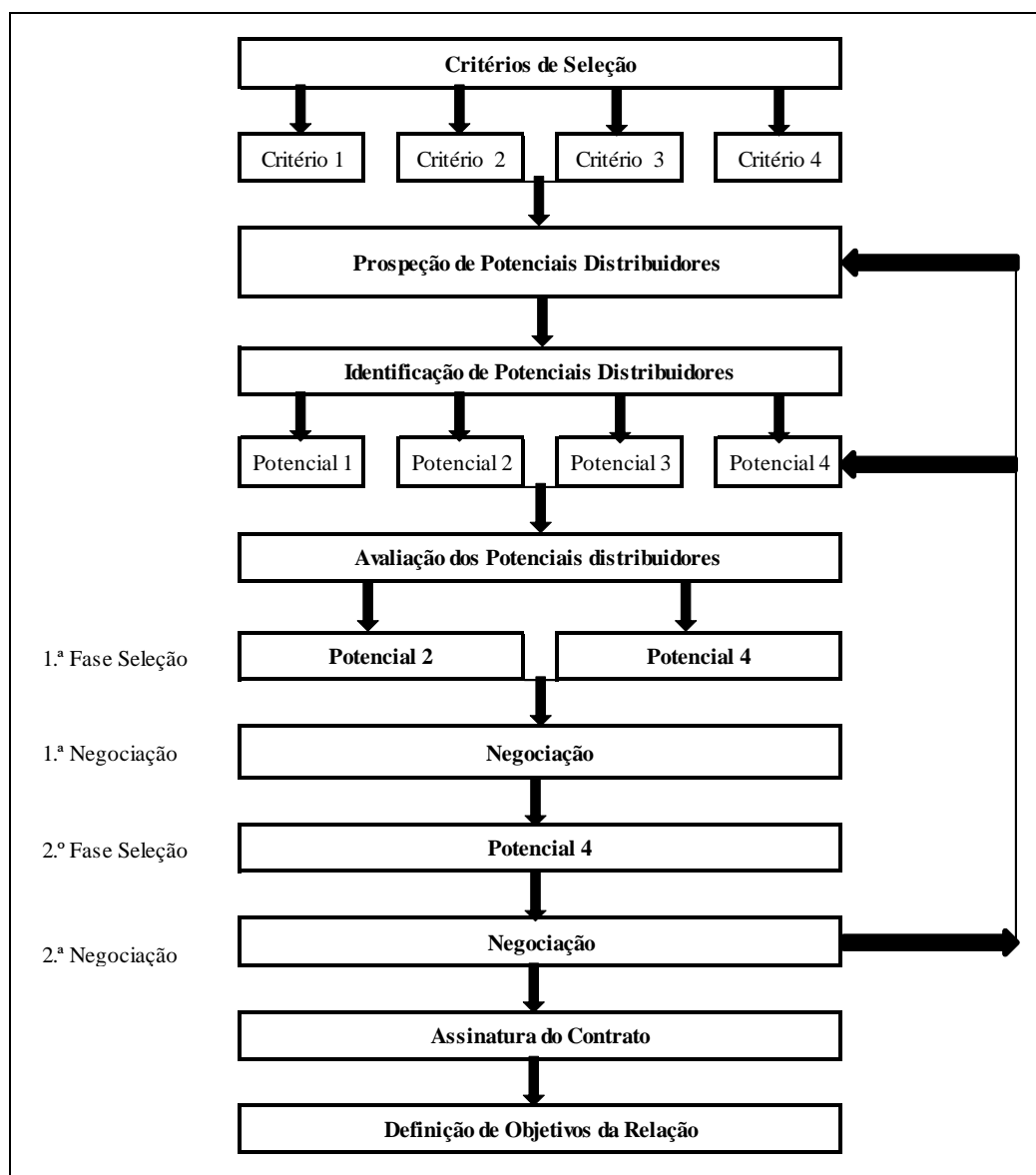
Na fase qualitativa da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, a gestores de exportação de três empresas da área dos dispositivos médicos portuguesa, no sentido de aferir quais os fatores decisivos na seleção e controlo de distribuidores pertinentes ao setor, de forma a definir a categorização dos mesmos. A entrevista foi preparada previamente, através de um guião com os principais tópicos a abordar (Anexo 1 – Guião da Entrevista), as perguntas efetuadas tiveram como base a revisão de literatura previamente indicada, estando a sua correspondência evidenciada no Anexo 2.

Foram realizadas três entrevistas semi-estruturas a três empresas portuguesas do setor dos dispositivos médicos, as empresas foram selecionadas pelo critério de conveniência. Uma vez que, a informação recolhida na terceira entrevista não acrescentou valor ao recolhido nas duas anteriores, seguindo a teoria da saturação, que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite melhorar o

número de critérios do objeto investigado (Thiry-Cherques, 2009), foi decidido fechar o ciclo de entrevistas e avançar para a construção do estudo quantitativo.

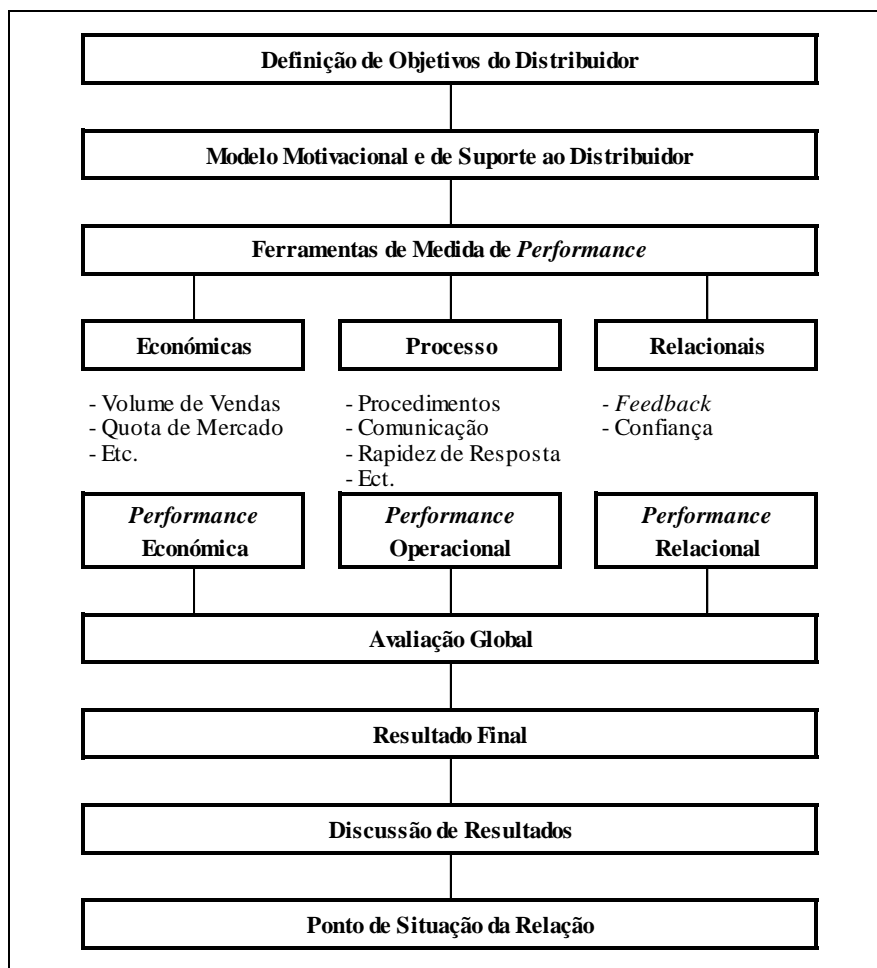
No seguimento da revisão de literatura e da realização das três entrevistas semi-estruturadas foi possível elaborar dois *frameworks* distintos: 1) *Framework* de Seleção de Distribuidores (Figura 8); 2) *Framework* de Controlo e Avaliação de *Performance* de Distribuidores (Figura 9), que foram, posteriormente, submetidos a validação junto das empresas, através do envio dos inquéritos (ver próxima secção).

Figura 8 - *Framework* de seleção de distribuidores



Fonte: Elaboração própria

Figura 9 - *Framework* de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores



Fonte: Elaboração própria

2.3.2 - Pesquisa quantitativa

Na fase quantitativa do estudo foi realizada uma investigação por questionário, envolvendo uma amostra de 243 empresas portuguesas do setor de dispositivos médicos e farmacêutico, acrescida de 500 fabricantes europeus do mesmo setor. O inquérito foi feito através do formulário disponível pelo *Google Drive*, tendo sido posteriormente enviado para as 243 empresas portuguesas e 500 companhias europeias, via correio eletrónico.

O inquérito foi inicialmente escrito em português e posteriormente traduzido para inglês, para ser enviado às empresas europeias. Antes do envio final, foram realizados 3 pré-testes ao inquérito, dois a empresas portuguesas do setor e o outro a um professor da Faculdade de Economia do Porto, que permitiram fazer alguns ajustes de semântica.

O desenvolvimento do questionário seguiu a mesma estrutura de questões evidenciadas por Lin e Chen (2008). Devido à falta de informação sobre escalas de seleção e avaliação de distribuidores, o autor decidiu adotar os procedimentos de Churchill (1979) e Gerbing e Anderson (1988). Lin e Chen (2008) usaram uma escala de 10 elementos, variando de “desacordo total” até “acordo total”, uma vez que em Taiwan, país onde foi realizado o estudo, as pessoas estarem habituadas a escalas de 10 valores, que advêm do sistema educacional implementado. Seguindo a mesma ótica, com o objetivo de simplificar os dados recolhidos e adequar a escala às empresas portuguesas, foi utilizada uma escala de cinco elementos (nada importante, pouco importante, indiferente, importante e muito importante), para avaliar os fatores de seleção e controlo de distribuidores. Para facilitar a análise dos dados gerais, a mesma escala foi utilizada nos inquéritos efetuados aos fabricantes europeus.

A Tabela 12 sintetiza as hipóteses de investigação relativamente à seleção de distribuidores, contendo informação relativa aos autores e à fonte de dados (pergunta) do inquérito que pretende responder às mesmas.

Tabela 12 - Hipóteses de investigação relacionadas com a seleção de distribuidores

Fatores	Hipóteses de investigação	Autores	Fonte Info. (Inquérito)
Fatores de marketing e Vendas	H1a: O conhecimento e cobertura de mercado afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley <i>et al.</i> (1989); Fram (1992); Cavusgil <i>et al.</i> (1995); Yeoh e Calantone (1995); Wang e Kess (2006); Lin e Chen (2008); Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.1
	H1b: A quantidade e qualidade de pessoas nas vendas afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley <i>et al.</i> (1989); Wang e Kess (2006); Lin e Chen (2008); Liu <i>et al.</i> (2010); Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.2
	H1c: A existência de plano de negócios afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley <i>et al.</i> (1989); Fram (1992); Yeoh e Calantone (1995); Liu <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.3
	H1d: O controlo sobre o preço final afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.4
	H1e: A qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley <i>et al.</i> (1989); Fram (1992); Cavusgil <i>et al.</i> (1995); Lin e Chen (2008);	Questão 2.3.5
Fatores de Produto e Serviços	H2a: O grau de conhecimento do produto afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley <i>et al.</i> (1989); Cavusgil <i>et al.</i> (1995); Yeoh e Calantone (1995);	Questão 2.3.6
	H2b: A capacidade de armazenamento afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Lin e Chen (2008); Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.7
	H2c: A qualidade do pessoal técnico afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Fram (1992); Wang e Kess (2006); Liu <i>et al.</i> (2010); Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.8
	H2d: A experiência com produtos semelhantes afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Fram (1992); Solberg (2008).	Questão 2.3.9
	H2e: A compatibilidade da linha de produtos afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Fram (1992); Cavusgil <i>et al.</i> (1995).	Questão 2.3.10

Fatores de Risco e Incerteza	H3a: O compromisso e entusiasmo pelo produto afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shiple (1984); Abratt e Pitt (1989); Cavusgil <i>et al.</i> (1995); Yeoh e Calantone (1995); Wang e Kess (2006); Liu <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.11
	H3b: A reputação e sucesso prévio afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shiple (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley <i>et al.</i> (1989); Liu <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.12
	H3c: A gestão de relações políticas e redes de contactos afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Cavusgil <i>et al.</i> (1995).	Questão 2.3.13
	H3d: A cultura organizacional do distribuidor afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Wang e Kess (2006).	Questão 2.3.14
Fatores Financeiros	H4a: A estabilidade financeira do distribuidor afeta positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Shiple <i>et al.</i> (1989); Fram (1992); Wang e Kess (2006); Liu <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.15
	H4b: Os prazos de pagamento afetam positivamente a decisão de seleção de um distribuidor internacional.	Zou <i>et al.</i> (2010).	Questão 2.3.16

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 13, a seguir apresentada, sintetiza as hipóteses de investigação relativas ao controlo de distribuidores. Similarmente à tabela anterior, apresenta a fonte de informação (pergunta do inquérito onde são recolhidos os dados que a permitirão testar as hipóteses) e os autores em que nos baseamos para elaborar a hipótese.

Tabela 13 - Hipóteses de investigação relacionadas com o controlo de distribuidores

<i>Performance</i>	Hipóteses de investigação	Autores	Fonte Info. (Inquérito)
<i>Performance económica</i>	H5a: Os objetivos de venda são um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Shipley <i>et al.</i> (1989); Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Aulakh e Gencturk (2000); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa <i>et al.</i> (2008); Peng (2009); Mysen (2013).	Questão 3.4.1
	H5b: Os objetivos de lucro são um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Cavusgil e Zou (1994); Aulakh e Gencturk (2000); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa <i>et al.</i> (2008); Peng (2009); Mysen (2013).	Questão 3.4.2
	H5c: A quota de mercado é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa <i>et al.</i> (2008); Peng (2009); Mysen (2013).	Questão 3.4.3
<i>Performance relacional</i>	H6a: O compromisso do distribuidor é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Ariño (2003); Sousa <i>et al.</i> (2008); Mysen (2013).	Questão 3.4.4
	H6b: A satisfação com a relação é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Shipley <i>et al.</i> (1989); Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa <i>et al.</i> (2008); Mysen (2013).	Questão 3.4.5
	H6c: O nível de <i>feedback</i> recebido é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Shipley <i>et al.</i> (1989);	Questão 3.4.6
<i>Performance operacional</i>	H7a: A qualidade do serviço após-venda é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Bello e Gilliland (1997);	Questão 3.4.7
	H7b: A influência na estratégia do distribuidor é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa <i>et al.</i> (2008); Peng (2009); Mysen (2013).	Questão 3.4.8

Fonte: Elaboração própria

O inquérito, que pode ser observado no Anexo 3, na sua versão em português e no Anexo 4 na sua versão inglesa, está dividido em três grandes partes: 1) Informações Gerais; 2) Seleção de Distribuidores e 3) Controlo e *Performance* de Distribuidores. A primeira parte é constituída por 5 perguntas que pretendem descrever a pessoa e a empresa que respondem ao inquérito. A parte dedicada à seleção de distribuidores está composta por 6 perguntas, onde se requiere a avaliação da importância dos fatores de seleção apresentados numa escala de 1-5 (Nada importante a Muito importante), bem como identificar a concordância com o modelo de seleção de distribuidores apresentado numa escala de 1-5 (Discordo totalmente a concordo totalmente). A última secção apresenta 8 perguntas, seguindo a mesma filosofia da secção anterior, ou seja, avaliação da importância das dimensões de avaliação de *performance* dos distribuidores numa escala de 1-5 (Nada importante a Muito importante), bem como identificar a concordância com o modelo de controlo e avaliação de *performance* sugerido, numa escala de 1-5 (Discordo totalmente a concordo totalmente). Por último, o responsável da empresa tem a oportunidade de deixar o seu contato, caso pretenda receber o resumo dos resultados desta dissertação.

Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados e descritos os principais resultados dos inquéritos às empresas do setor farmacêutico e de dispositivos médicos, bem como confrontadas as hipóteses de investigação definidas e os seus respetivos resultados.

3.1 - Análise descritiva da amostra

De um total de 743 empresas às quais foi enviado o questionário (243 empresas portuguesas e 500 empresas europeias), obtiveram-se 69 respostas válidas, alcançando assim, uma taxa de resposta global de 9.3%. No entanto, é importante referir que das 69 respostas, 33 respostas referem-se a empresas portuguesas e as restantes 36 a empresas europeias, perfilando uma taxa de resposta da amostra portuguesa de 13.6% e uma taxa de resposta da amostra europeia de 7.2%. Tal desfasamento, pode ser explicado em parte, devido ao maior empenho pessoal no contacto com as empresas portuguesas (contacto telefónico e pessoal), o que não ocorreu no caso das empresas europeias, que foram contactadas, apenas por *email*.

Na amostra geral, as pessoas que responderam ao questionário foram maioritariamente, o diretor geral (33,3%) ou o diretor de exportação (27,5%), no caso da amostra de Portugal, foi sobretudo o diretor geral (45,5%) e no caso das empresas europeias, particularmente o diretor de exportação (44,4%). As empresas respondentes, pertencem na sua maioria ao subsector dos dispositivos médicos (59,4%), tendência que é seguida quer na amostra de Portugal, como na amostra de empresas do resto da Europa.

Das 69 empresas que responderam ao inquérito, 26,1% exportam para menos de 5 países e 23,2% exportam para um máximo de 15 países, 14,49% exportam para entre 16 e 25 países, 21,7% exportam para entre 26 e 50 mercados externos e somente 14,5% exportam para mais de 50 países. Esta dimensão é particularmente pertinente, já que evidencia uma elevada diferença entre as empresas portuguesas e as empresas europeias, já que das 33 empresas portuguesas, a sua maioria (48,5%), exporta para menos de 5 países, aliás o somatório das empresas que exportam para menos de 16 países (menos de 5 e 5-15) perfila 81,2% da amostra, ao passo que apenas 9,1% exportam para mais de 50 mercados externos. Por outro lado, a amostra europeia, reflete um cenário oposto, uma vez que, o somatório do conjunto de empresas que exportam

para mais de 16 países (15-25, 26-50 e mais de 50) representa 80,6% da amostra total das 36 empresas europeias, onde apenas 5,6% das empresas exportam para menos de 5 mercados, ao passo que 19,4% das empresas exportam para mais de 50 países. Estes dados, permitem-nos aferir que as empresas portuguesas desta amostra são em média mais pequenas que as empresas europeias (Bonaccorsi, 1992), o que pode ser explicado, pelo facto da fonte de informação das empresas europeias ser uma grande feira internacional, onde os participantes são geralmente empresas de alguma dimensão, ao passo que a fonte de informação das empresas portuguesas foi a SABI e o HCP, que englobam todas as empresas do setor em Portugal, independentemente do seu tamanho ou pujança exportadora.

O cenário anterior repete-se, quando a pergunta é, qual a percentagem de exportação efetuada através de distribuidores, uma vez que, na amostra geral, 31,9% responde que menos de 25% da exportação é feita através de distribuidores, embora o somatório das empresas que exportam através de distribuidores em mais 75% das vendas é de 46,4%. Na amostra de empresas portuguesas, 69,7% exporta através de distribuidores em menos de 50% dos casos e em apenas, 30,3% exporta para mais de 75% dos casos através de distribuidores. No caso da amostra europeia, as empresas usam distribuidores em mais de 75% dos mercados, numa percentagem de 61,1%. Apenas 25% das empresas europeias responderam que usam distribuidores em menos de 50% dos casos. Uma vez mais, a razão para tal desfasamento, poderá estar associada à fonte de informação das empresas, já que as empresas que expõem no certame europeu, vão com o intuito de encontrar distribuidores e representantes no exterior, o que explica o facto das empresas europeias desta amostra terem maior percentagem de exportação através de distribuidores que as portuguesas.

No que diz respeito, à existência de procedimentos *standards* que os distribuidores devem seguir no seu mercado, a amostra apresenta uma divisão similar, já que 50,7% das empresas referem ter procedimentos e 49,3% não requerem que os distribuidores sigam qualquer procedimento. Não obstante, a amostra portuguesa difere da amostra europeia neste ponto, já que as empresas portuguesas aparentam ter procedimentos para os distribuidores em 60,6% dos casos, e as empresas europeias somente em 41,7% dos casos.

Quanto à existência de um modelo de avaliação de distribuidores implementado na empresa, a amostra apresenta novamente uma divisão muito idêntica, obtendo as exatas percentagens do ponto anterior, ou seja, 50,7% da amostra geral segue um modelo de avaliação de distribuidores, enquanto 49,3% não os avalia. Nesta questão, a amostra portuguesa e europeia seguem a mesma linha de entendimento, com percentagens semelhantes à amostra geral, 51,5% e 50%, respetivamente.

No que concerne, à concordância com os *frameworks* propostos, quer o de seleção (pergunta #2.5), quer o de controlo (pergunta #3.7), as empresas da amostra apresentam uma média geral de concordância de 4,12, numa escala de 0 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), para os dois modelos, o que evidencia um elevado nível de aceitação dos modelos, por parte das empresas do setor de dispositivos médicos e farmacêutico.

De seguida, é desenvolvida a análise descritiva (Tabela 14) dos fatores que foram avaliados através de uma escala de *Likert* de 5 pontos sobre a seleção de distribuidores.

As empresas foram divididas em dois grupos: portuguesas e europeias. Para realizar esta análise foi utilizado o teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney (habitualmente designado por teste de Mann-Whitney¹), que permite aferir se existe evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das empresas de cada um dos grupos, nos diversos fatores de seleção de distribuidores internacionais. De acordo com Marôco (2007) este é o teste não paramétrico adequado quando se pretende comparar as funções de distribuição de uma variável ordinal medida em duas amostras independentes.

Os *outputs* do SPSS referentes ao teste de Mann-Whitney sobre os fatores de seleção, encontram-se no Anexo 5.

¹ O teste de Mann-Whitney testa a hipótese nula de que as médias associadas da população são as mesmas para os dois grupos.

Tabela 14 - Análise dos fatores de seleção: diferença de médias entre empresas portuguesas e estrangeiras

Categoria de Fatores	Fatores de Seleção	Médias			<i>p-value</i> (M-W)
		Empresas Todas	Portugal	Europa	
Fatores de marketing e Vendas	Conhecimento e cobertura do mercado	4,59	4,76	4,44	0,045 ^a
	Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas	3,97	4,15	3,81	0,086
	Plano de negócios	3,55	3,88	3,25	0,019 ^a
	Controlo sobre o preço final	3,22	3,55	2,92	0,011 ^a
	Relação do distribuidor com os consumidores	4,35	4,49	4,22	0,400
Fatores de Produto e Serviços	Conhecimento do produto	4,35	4,39	4,31	0,616
	Capacidade de armazenamento	2,86	3,01	2,67	0,141
	Qualidade do pessoal técnico	3,94	4,15	3,75	0,087
	Experiência com produtos semelhantes	3,75	3,88	3,64	0,301
	Compatibilidade da linha de produtos	3,90	3,88	3,92	0,789
Fatores de Risco e Incerteza	Compromisso e entusiasmo pelo produto	4,30	4,30	4,31	0,936
	Reputação e sucesso prévio	3,90	4,15	3,67	0,005 ^a
	Gestão de relações políticas e rede de contatos	3,78	4,15	3,44	0,006 ^a
	Cultura organizacional da empresa	3,44	3,76	3,14	0,004 ^a
Fatores Financeiros	Estabilidade financeira	4,04	4,18	3,92	0,297
	Prazos de pagamento	3,77	4,09	3,47	0,027 ^a

^a: nível de significância de 5%

Com base no teste de Mann-Whitney para as diferenças de médias entre as empresas portuguesas e europeias, encontramos diferenças significativas (para um nível de significância de 5%) em todas as categorias de fatores de seleção à exceção da categoria de produto e serviços. Nas restantes categorias, nem em todos os fatores, as diferenças são significativas.

Pode-se inferir que dentro da categoria de *marketing* e vendas e no cômputo geral, o conhecimento e cobertura de mercado assumiu a posição mais destacada quer na

amostra geral, como na amostra de empresas portuguesas e empresas europeias, alcançando uma média de 4,59 na amostra geral. A categoria de fatores de produtos e serviços seguiu a mesma linha de convergência entre a amostra geral e as amostras de Portugal e Europa, onde o fator de conhecimento do produto obteve a maior média, com um valor de 4,35. A primeira categoria apresenta diferenças de médias significativas entre a amostra portuguesa e a amostra estrangeira para três fatores (Conhecimento e cobertura do mercado, Plano de negócios e Controlo sobre o preço final), com valores de *p-value* de 0,045, 0,019 e 0,011, respetivamente. Isto é, a amostra de empresas portuguesas outorga maior importância a esses fatores que a amostra de empresas europeias.

A categoria de fatores de risco e incerteza foi dominada pelo fator de compromisso e entusiasmo pelo produto, com uma média de 4,30, este fator obteve a menor diferença entre a amostra de empresas portuguesas e empresas europeias, apenas 0,0025. De facto, esta categoria mostra os menores valores de *p-value* (0,004; 0,005 e 0,006) entre o grupo de empresas portuguesa e estrangeiras, o que evidencia a maior aversão ao risco por parte das empresas portuguesas (Hofstede, 2014). O fator de estabilidade financeira colheu o maior peso na categoria de fatores financeiros, com uma média geral de 4,04, sendo, no entanto o menor valor entre as líderes das quatro categorias estudadas.

Como foi possível constatar pelo teste Mann-Whitney, a diferença de médias entre a amostra de empresas portuguesas e europeias foi constantemente positiva, excetuando os fatores de compatibilidade de linha de produtos e compromisso e entusiasmo com o produto. A maior diferença entre a amostra portuguesa e europeia, no valor de 0,7071, observou-se no fator de relações políticas e rede de contactos, o que poderá estar relacionado com a cultura portuguesa e a sua maior propensão para a importância dada à gestão de contactos.

Seguidamente é feita uma análise semelhante à anterior, mas para os fatores de controlo e avaliação da *performance* dos distribuidores. Foram divididas as empresas em dois grupos (portuguesas e europeias) e realizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, para aferir se existe evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das empresas de cada um dos grupos, nos diversos fatores de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores internacionais.

A Tabela 15 apresenta os dados das médias desenvolvidas (questões que foram avaliadas através de uma escala de Likert de 5 pontos sobre o controlo e avaliação de *performance* de distribuidores), assim como o *p-value* obtido na estatística do teste Mann-Whitney.

Os *outputs* do SPSS referentes ao teste de Mann-Whitney sobre os fatores de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores encontram-se no Anexo 5.

Tabela 15 - Análise dos fatores de controlo: diferença de médias entre empresas portuguesas e estrangeiras

<i>Performance</i>	Fatores de Controlo e avaliação de <i>performance</i> de distribuidores	Médias			<i>p-value</i> (M-W)
		Empresas Todas	Portugal	Europa	
<i>Performance</i> Económica	Objetivos de vendas	4,32	4,46	4,19	0,212
	Objetivos de lucro	3,74	3,91	3,58	0,037 ^a
	Quota de mercado	3,58	3,88	3,31	0,005 ^a
<i>Performance</i> Relacional	Compromisso do distribuidor	4,36	4,52	4,22	0,131
	Satisfação com a relação	4,20	4,30	4,11	0,415
	Nível de <i>feedback</i> recebido	4,10	4,33	3,89	0,008 ^a
<i>Performance</i> Operacional	Qualidade do serviço após-venda	4,07	4,36	3,81	0,019 ^a
	Influência na estratégia do distribuidor	3,36	3,70	3,06	0,019 ^a

^a: nível de significância de 5%

Com base no teste de Mann-Whitney para as diferenças de médias entre as empresas portuguesas e europeias, encontramos diferenças significativas (para um nível de significância de 5%) em todas as três categorias de fatores de controlo e avaliação de distribuidores. Só na categoria de *Performance* operacional, é que todas as medidas são significativas.

Estudando as dimensões relacionadas com o controlo e avaliação de *performance* de distribuidores internacionais na amostra desta dissertação, pode-se concluir que na categoria de *performance* económica, o objetivo de vendas é a dimensão mais importante na amostra geral, bem como na amostra de empresas portuguesas e empresas

europeias, obtendo uma média geral de 4,32. Nesta categoria, é pertinente destacar que ambas amostras (portuguesa e europeia) distinguem os objetivos de lucro como segunda dimensão mais importante, relegando a quota de mercado para a última posição, estas duas dimensões apresentam uma diferença de médias entre as empresas portuguesas e europeias, significativa, com um *p-value* de 0,037 e 0,005, respetivamente.

O compromisso do distribuidor com o fabricante surge como a dimensão com média mais elevada entre todas as dimensões estudadas, por consequência, a mais elevada dentro da categoria de *performance* relacional, atingindo uma média geral de 4,36. Nesta categoria, apenas o fator de nível de *feedback* apresenta uma diferença de médias significativa (*p-value* de 0,008) entre as empresas portuguesas e europeias. A categoria de *performance* operacional é dominada pela dimensão de qualidade do serviço após-venda, com uma média geral de 4,07, a mais baixa de entre as líderes de categoria, o que pode ser explicado, pelo facto, de nem todas as empresas necessitarem prestar esse mesmo serviço. Esta categoria é marcada também pelo facto dos seus dois fatores terem diferenças de médias significativas entre o grupo de empresas portuguesas e estrangeiras, obtendo o mesmo valor de *p-value* (0,019). A dimensão de influência da estratégia do distribuidor surge com a média global mais reduzida, vindo de encontro à revisão da literatura, que reflete o crescente poder de decisão dos distribuidores em diversas funções da cadeia logística a jusante do fabricante, diminuindo portanto, a necessidade do distribuidor influir na estratégia local do distribuidor (Cavusgil *et al.*, 2004).

3.2 - Validação empírica das hipóteses de investigação

A Secção 3.2 descreve e avalia as hipóteses de investigação formuladas ao longo do processo de revisão da literatura. Através dos dados recolhidos pelos inquéritos às empresas testaremos, essas mesmas hipóteses, recorrendo ao *software* IBM SPSS *Statistics* (versão 22.0). Os *outputs* do SPSS referentes a cada uma das hipóteses de investigação encontram-se no Anexo 6.

3.2.1 - Hipóteses relacionadas com a seleção de distribuidores

A análise das hipóteses relativas à seleção de distribuidores está dividida em quatro grupos, de acordo com o tipo de fator: *Marketing* e vendas, Produto e serviços, Risco e

incerteza, e Financeiro. São as hipóteses H1, H2, H3 e H4 que se dividem em sub-fatores dentro de cada uma (H1a - H1e; H2a - H2e; H3a - H3d, e H4a - H4b). Todas as hipóteses têm por base a mesma pergunta do questionário (#2.3), que é uma questão com uma escala de 5 pontos que expressa a opinião do respondente relativamente aos fatores de seleção do distribuidor.

Dado se tratarem de variáveis que exprimem opinião, e uma vez que se pretende testar se a resposta obtida é significativamente diferente do valor equidistante dos extremos (os extremos são 1 -"nada importante" e 5 -"muito importante"), o teste adequado, de acordo com Marôco (2007) é o teste do sinal². Como se trata de uma amostra (uma variável analisada de forma individual), o teste também pode ser designado de teste Binomial de uma amostra (*one-sample Binomial test*). O teste Binomial testa a hipótese nula de que as 2 categorias são igualmente possíveis de ocorrer (proporção p igual a 50%) - neste caso, as duas categorias são: i) nada importante, pouco importante e indiferente e ii) importante e muito importante. Consideram-se estatisticamente significativos os testes com $p\text{-value} \leq \alpha = 0,05$.

H1: O fator Marketing e vendas i é um fator importante na decisão de seleção de um distribuidor internacional, sendo i=conhecimento e cobertura de mercado (a), quantidade e qualidade de pessoas nas vendas (b), existência de plano de negócios (c), controlo sobre o preço final (d) e qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais (e).

A Tabela 16 contém as estatísticas do teste do sinal/binomial de uma amostra, para $N=69$ e $\alpha = 0,05$.

² O teste de sinal (*sign-test*) testa a hipótese nula de que a mediana populacional é igual a um certo valor (neste estudo, consideramos 3)

Tabela 16 -Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 1)

		Sig.	Decisão
H1: Fatores de marketing e Vendas	H1a: O conhecimento e cobertura de mercado	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H1b: A quantidade e qualidade de pessoas nas vendas	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H1c: A existência de plano de negócios	0,054	Não rejeitar hipótese nula
	H1d: O controlo sobre o preço final	1,000	Não rejeitar hipótese nula
	H1e: A qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais	0,000	Rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =conhecimento e cobertura de mercado (a), quantidade e qualidade de pessoas nas vendas (b), existência de plano de negócios (c), controlo sobre o preço final (d) e qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais (e)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores *Conhecimento e cobertura de mercado (a)*, *Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas (b)* e *Qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais (e)* são pouco ou nada importantes para a seleção do distribuidor e a proporção de empresas que consideram que são importante ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para $N=69$, nos três fatores mencionados. Como a hipótese alternativa (à hipótese nula) é a de que aquela proporção é superior a 50% no caso "importante" ou "muito importante", podemos concluir que, para as empresas do setor de DM o conhecimento que o (potencial) distribuidor tem do mercado, a quantidade e qualidade das pessoas que tem a trabalhar na área de vendas e a qualidade da relação do distribuidor com os consumidores finais são fatores decisivos na seleção do distribuidor.

Tal encontra-se de acordo com a literatura estudada, uma vez que, os fatores associados às hipóteses H1a, H1b e H1e são referidos pela literatura, como decisivos na seleção de distribuidores, nove, cinco e seis vezes, respetivamente. Isto é, do total de dez autores

estudados, a percentagem que considerou os fatores acima como importantes, foi igual ou superior a 50%.

A Tabela 16 indica que não podemos retirar uma conclusão acerca das hipóteses H1c e H1d formuladas (H_0 : a proporção de empresas que dizem que os fatores (c) e (d) são importantes ou muito importantes é igual à proporção de empresas que consideram nada ou pouco importante esses mesmos fatores), dado obtermos um *p-value* de 0,054 e 1,000 respetivamente (embora no caso do primeiro fator pudéssemos rejeitar H_0 se considerássemos um nível de significância - alfa - de 10%). A decisão a tomar é 'não rejeitar H_0 ', portanto, no caso das empresas pertencentes ao setor dos DM e farmacêutico, nada podemos concluir acerca da importância dos fatores Existência de planos de negócios por parte do distribuidor e Controlo sobre o preço final. Podemos considerar, que o mesmo vem de encontro à revisão da literatura, uma vez que, apenas Zou *et al.* (2010), considerou o controlo sobre o preço final, um fator importante na seleção de distribuidores. Por outro lado, a existência de um plano de negócios foi referido por quatro autores (Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Yeoh e Calantone, 1995 e Liu *et al.*, 2010), por isso, a não validação desta hipótese (H1c), pode ser encarada com alguma admiração.

H2: O fator Produto e serviços i é um fator importante na decisão de seleção de um distribuidor internacional, sendo i= grau de conhecimento do produto (a), capacidade de armazenamento (b), qualidade do pessoal técnico (c), experiência com produtos semelhantes (d) e compatibilidade da linha de produtos (e).

A Tabela 17 contém as estatísticas do teste do sinal/binomial de uma amostra, para $N=69$ e $\alpha=0,05$.

Tabela 17 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 2)

		Sig.	Decisão
H2: Fatores de Produto e Serviços	H2a: O grau de conhecimento do produto	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H2b: A capacidade de armazenamento	0,008	Rejeitar hipótese nula
	H2c: A qualidade do pessoal técnico	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H2d: A experiência com produtos semelhantes	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H2e: A compatibilidade da linha de produtos	0,000	Rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =grau de conhecimento do produto (a), capacidade de armazenamento b), qualidade do pessoal técnico (c), experiência com produtos semelhantes (d) e compatibilidade da linha de produtos (e)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores *Grau de conhecimento do produto (a)*, *Qualidade do pessoal técnico (c)*, *Experiência com produtos semelhantes (d)* e *Compatibilidade da linha de produtos (e)* são pouco ou nada importantes para a seleção do distribuidor e a proporção de empresas que consideram que são importante ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para $N=69$, nos quatro fatores mencionados. A mesma conclusão deve ser retirada para o fator *Capacidade de armazenamento (b)*, já que obtivemos um *p-value* de 0,008, para $N=69$.

A rejeição da hipótese nula de H2a, H2b e H2c encontra-se de acordo com a literatura, já que a maioria dos autores estudados (Shipley, 1984; Abratt e Pitt, 1989; Shipley *et al.*, 1989); Cavusgil *et al.*, 1995; Yeoh e Calantone, 1995; Wang e Kess, 2006; Liu *et al.*, 2010; Lin e Chen, 2008 e Zou *et al.*, 2010) mencionam os fatores de grau de conhecimento do produto, capacidade de armazenamento e qualidade do pessoal técnico como importantes na seleção de distribuidores.

Não obstante, a rejeição da hipótese nula de H2d e H2e (validação das hipóteses), pode ser encarada com surpresa, na medida em que os fatores de experiência com produtos semelhantes e compatibilidade da linha de produtos apenas foram citadas por dois

autores, Fram (1992) e Solberg (2008) para a H2d e Fram (1992) e Cavusgil *et al.* (1995) para H2e, como sendo decisivos na seleção de distribuidores, pelo que estes fatores podem ser particularmente importantes para o setor de DM e farmacêutico.

H3: O fator Risco e incerteza i é um fator importante na decisão de seleção de um distribuidor internacional, sendo i= compromisso e entusiasmo pelo produto (a), reputação e sucesso prévio (b), gestão de relações políticas e redes de contactos (c) e cultura organizacional do distribuidor (d).

Tabela 18 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 3)

		Sig.	Decisão
H3: Fatores de Risco e Incerteza	H3a: O compromisso e entusiasmo pelo produto	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H3b: A reputação e sucesso prévio	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H3c: A gestão de relações políticas e redes de contactos	0,002	Rejeitar hipótese nula
	H3d: A cultura organizacional do distribuidor	0,470	Não rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =compromisso e entusiasmo pelo produto (a) reputação e sucesso prévio (b) gestão de relações políticas e redes de contactos (c) e cultura organizacional do distribuidor (d)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores *Compromisso e entusiasmo pelo produto a)*, *Reputação e sucesso prévio b)* e *Gestão de relações políticas e redes de contactos c)* são pouco ou nada importantes para a seleção do distribuidor e a proporção de empresas que consideram que são importantes ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para $N=69$, nos dois primeiros fatores mencionados e um *p-value* de 0,002, para $N=69$, no terceiro fator. Como a hipótese alternativa (à hipótese nula) é a de que aquela proporção é superior a 50% no caso "importante" ou "muito importante", podemos concluir que, para as empresas do setor de DM os três fatores mencionados são decisivos na seleção de distribuidores internacionais, o que está em linha com o apurado nos estudos de Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley *et al.* (1989);

Cavusgil *et al.* (1995); Yeoh e Calantone (1995); Wang e Kess (2006) e Liu *et al.* (2010).

A Tabela 18 indica que não podemos retirar uma conclusão acerca da hipótese H3d (H0: a proporção de empresas que dizem que o fator (d) é importante ou muito importante é igual à proporção de empresas que consideram nada ou pouco importante esse mesmo fator), dado obtermos um *p-value* de 0,470. A decisão a tomar é 'não rejeitar H0', portanto, no caso das empresas pertencentes ao setor dos DM e farmacêutico, nada podemos concluir acerca da importância do fator de cultura organizacional. O facto, deste fator ter sido apenas citado no estudo de Wang e Kess (2006), respalda esta incapacidade de concluir a sua importância na seleção de distribuidores no setor em análise.

H4: O fator Financeiro i é um fator importante na decisão de seleção de um distribuidor internacional, sendo i= estabilidade financeira do distribuidor (a) e prazos de pagamento (b).

Tabela 19 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 4)

		Sig.	Decisão
H4: Fatores Financeiros	H4a: A estabilidade financeira do distribuidor	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H4b: Os prazos de pagamento	0,002	Rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =estabilidade financeira do distribuidor (a) prazos de pagamento b)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores *Estabilidade financeira do distribuidor (a)* e *Prazos de pagamento (b)* são pouco ou nada importantes para a seleção do distribuidor e a proporção de empresas que consideram que são importante ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para $N=69$, no primeiro fator e um *p-value* de 0,002, para $N=69$, no segundo fator. Podemos portanto concluir que os fatores de estabilidade financeira do distribuidor e prazos de pagamento são decisivos na

seleção de distribuidores, o que está em linha com os estudos de Shipley *et al.* (1989); Fram (1992); Wang e Kess (2006); Liu *et al.* (2010), para o primeiro fator e Zou *et al.* (2010) no segundo fator. O fator de prazos de pagamento é apenas referido por um autor, pelo que a sua confirmação, pode evidenciar a importância particular deste fator no setor de DM e farmacêutico.

3.2.2 - Hipóteses relacionadas com o controlo e avaliação de *performance* de distribuidores

A análise das hipóteses relativas ao controlo e avaliação de *performance* de distribuidores está dividida em três grupos, de acordo com o tipo de medida de desempenho a analisar: *Performance* económica, *Performance* relacional e *Performance* operacional. Dentro de cada hipótese (H5, H6 e H7) analisámos medidas de desempenho específicas (H5a – H5c; H6a – H6c e H7a – H7b). Todas as hipóteses têm por base a mesma pergunta do questionário (#3.4), que é uma questão que expressa opinião numa escala de 5 pontos.

Estas hipóteses, em termos de tratamento estatístico são idênticas às apresentadas na secção anterior relativa aos fatores de seleção de distribuidores. São variáveis que exprimem opinião, e onde se pretende testar se a resposta obtida é significativamente diferente do valor equidistante dos extremos (os extremos são 1 - "nada importante" e 5 - "muito importante"). Utilizamos o mesmo teste - teste do sinal - que, como se trata de uma variável analisada de forma individual, também pode ser designado de teste Binomial de uma amostra. As categorias definidas para efetuarmos o teste são idênticas: i) nada importante, pouco importante e indiferente por um lado e ii) importante e muito importante por outro. Consideram-se estatisticamente significativos os testes com $p\text{-value} \leq \alpha = 0,05$.

H5: O fator Económico i é um fator importante na avaliação de performance de distribuidores, sendo i= objetivos de venda (a), objetivos de lucro (b) e quota de mercado (c).

Tabela 20 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 5)

		Sig.	Decisão
H5: Performance económica	H5a: Os objetivos de venda são um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H5b: Os objetivos de lucro são um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H5c: A quota de mercado é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,149	Não rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =objetivos de venda (a), objetivos de lucro (b) e quota de mercado (c)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores de *Objetivos de vendas (a)* e *Objetivos de lucro (b)* são pouco ou nada importantes para avaliação de *performance* de distribuidores internacionais e a proporção de empresas que consideram que são importante ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para $N=69$, nos dois fatores mencionados. Como a hipótese alternativa (à hipótese nula) é a de que aquela proporção é superior a 50% no caso "importante" ou "muito importante", podemos concluir que, para as empresas do setor de DM os objetivos de vendas e de lucro são fatores decisivos na avaliação de *performance* de distribuidores.

Tal encontra-se de acordo com a revisão da literatura, uma vez que, os objetivos de vendas são mencionados como uma determinante decisiva na avaliação de *performance* de distribuidores por todos os nove autores estudados, isto é, Shipley *et al.* (1989); Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Aulakh e Gencturk (2000); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa *et al.* (2008); Peng (2009); e Mysen (2013), repete-se a mesma congruência com os objetivos de lucro, que são mencionados por sete dos nove autores supramencionados.

A Tabela 20 indica que não podemos retirar uma conclusão acerca da hipótese H1c (H_0 : a proporção de empresas que dizem que o fator (c) é importante ou muito importante é

igual à proporção de empresas que consideram nada ou pouco importante esse mesmo fator), dado obtermos um *p-value* de 0,149. A decisão a tomar é 'não rejeitar H0', portanto, no caso das empresas pertencentes ao setor dos DM e farmacêutico, nada podemos concluir acerca da importância da quota de mercado na avaliação de *performance* de distribuidores. Podemos considerar, que esta conclusão é surpreendente, já que, esta determinante é citada por Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa *et al.* (2008); Peng (2009) e Mysen (2013), como sendo importante na avaliação de *performance* de distribuidores internacionais.

H6: O fator Relacional i é um fator importante na avaliação de performance de distribuidores, sendo i= compromisso do distribuidor (a), satisfação com a relação (b) e nível de feedback recebido (c).

Tabela 21 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 6)

		Sig.	Decisão
H6: Performance relacional	H6a: O compromisso do distribuidor é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H6b: A satisfação com a relação é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H6c: O nível de <i>feedback</i> recebido é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =compromisso do distribuidor (a), satisfação com a relação (b) e nível de *feedback* recebido (c)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que os fatores de *Compromisso do distribuidor (a)*, *Satisfação com a relação (b)* e *nível de feedback recebido (c)* são pouco ou nada importantes para avaliação de *performance* de distribuidores internacionais e a proporção de empresas que consideram que são importante ou muito importantes, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para N=69, nos três fatores mencionados.

Como a hipótese alternativa (à hipótese nula) é a de que aquela proporção é superior a 50% no caso "importante" ou "muito importante", podemos concluir que, para as empresas das indústrias estudadas, o compromisso do distribuidor, a satisfação com a relação e o nível de *feedback* recebido, são fatores decisivos na avaliação de *performance* de distribuidores.

As conclusões aferidas para H6a e H6b estão em convergência com a revisão da literatura, pois encontram-se de acordo com Shipley *et al.* (1989); Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa *et al.* (2008); e Mysen (2013). A rejeição da hipótese nula H6c, pode ser encarada com alguma surpresa, uma vez, o nível de *feedback* recebido pelo fabricante, foi apenas mencionado como fator importante, por Shipley *et al.* (1989), o estudo mais antigo abordado nesta dissertação. Assim, o nível de *feedback* recebido, poderá ser um fator particularmente decisivo no setor de DM e farmacêutico.

H7: O fator Operacional i é um fator importante na avaliação de performance de distribuidores, sendo i= qualidade do serviço após-venda (a) e influência na estratégia do distribuidor (b).

Tabela 22 - Teste do sinal/binomial de uma amostra (Hipótese 7)

		Sig.	Decisão
H7: <i>Performance operacional</i>	H7a: A qualidade do serviço após-venda é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,000	Rejeitar hipótese nula
	H7b: A influência na estratégia do distribuidor é um fator importante na avaliação de <i>performance</i> de distribuidores.	0,054	Não rejeitar hipótese nula

A hipótese nula é formulada da seguinte forma (ver tabelas do SPSS no Anexo 6): "As categorias definidas pela variável importância do fator $i \leq 3$ e >3 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5, sendo i =qualidade de serviço após-venda (a) e influência na estratégia do distribuidor (b)".

A análise estatística inferencial indica que devemos rejeitar a hipótese de as proporções de empresas que consideram que o fator de *Qualidade de serviço após-venda (a)* é pouco ou nada importante para avaliação de *performance* de distribuidores internacionais e a proporção de empresas que consideram que é importante ou muito

importante, serem iguais, dado obtermos um *p-value* de 0,000, para N=69. Como a hipótese alternativa (à hipótese nula) é a de que aquela proporção é superior a 50% no caso "importante" ou "muito importante", podemos concluir que, para as empresas do setor, a qualidade de serviço após-venda é um fator decisivo na avaliação de *performance* de distribuidores, o que está em consonância com o estudo de Bello e Gilliland (1997).

A Tabela 22 indica que não podemos retirar uma conclusão acerca das hipóteses H1c (H0: a proporção de empresas que dizem que o fator (b) é importante ou muito importante é igual à proporção de empresas que consideram nada ou pouco importante esse mesmo fator), dado obtermos um *p-value* de 0,054. A decisão a tomar é 'não rejeitar H0', portanto, no caso das empresas pertencentes ao setor dos DM e farmacêutico, nada podemos concluir acerca da importância da influência na estratégia do distribuidor na avaliação de *performance* do distribuidor. Podemos considerar, que esta conclusão é surpreendente, já que, esta determinante é citada por Cavusgil e Zou (1994); Bello e Gilliland (1997); Ariño (2003); Nevins e Money (2008); Sousa *et al.* (2008); Peng (2009); e Mysen (2013), como sendo importante na avaliação de *performance* de distribuidores internacionais.

Em suma, foram estudadas 7 hipóteses no total, estando estas divididas em 24 sub-hipóteses, 16 incidindo na seleção de distribuidores e 8 no controlo e avaliação dos mesmos. A análise das mesmas permitiu validar 19 das sub-hipóteses estudadas, ao passo que, não permitiu retirar uma conclusão concreta em relação às restantes 5 sub-hipóteses.

Analisando os resultados dos fatores de seleção, é importante notar que fatores considerados pouco importantes na seleção de distribuidores, segundo a revisão literatura, já que apenas são mencionados por um estudo, ganham destaque na nossa amostra. São exemplos disso, a gestão de relações políticas e redes de contactos (Cavusgil *et al.*, 1995) e os prazos de entrega (Zou *et al.*, 2010). Por outro lado, a existência de plano de negócios, que é considerado importante pela literatura (Shipley *et al.*, 1989; Fram, 1992; Yeoh e Calantone, 1995 e Liu *et al.*, 2010), não representa um fator claramente importante na nossa amostra do setor de DM e farmacêutico.

Repetindo o exercício anterior, aplicado aos fatores de controlo, é relevante destacar que os fatores de influência na estratégia do distribuidor (Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008, Peng, 2009 e Mysen, 2013) e a quota de mercado (Cavusgil e Zou, 1994; Bello e Gilliland, 1997; Ariño, 2003; Nevins e Money, 2008; Sousa *et al.*, 2008; Peng, 2009 e Mysen, 2013), considerados como importantes para a avaliação de *performance* de distribuidores pela literatura revista, não evidenciam a mesma importância na amostra da indústria de DM e farmacêutica. Por outro lado, os fatores de nível de *feedback* (Shipley *et al.*, (1989) e serviço após-venda (Bello e Gilliland, 1997), que são pouco explorados pela literatura, surgem como fatores decisivos na avaliação de *performance* de distribuidores, na amostra analisada.

Conclusão

Nas últimas décadas, assistimos ao aumento generalizado do comércio internacional, existindo cada vez mais trocas comerciais de produtos e serviços, originando mais oportunidades para as empresas venderem ao estrangeiro. No entanto, essas oportunidades implicam, recorrentemente, a necessidade das empresas adquirirem competências e recursos que não são exigidas no mercado de origem.

Poucas são as PME's com capacidade para entrar em mercados internacionais através de meios próprios, estando obrigadas a utilizar um intermediário, para lograr disponibilizar os seus produtos aos consumidores finais estrangeiros. Assim, a seleção e controlo de avaliação de *performance* de distribuidores internacionais são considerados processos decisivos na evolução internacional de um fabricante. A crescente dependência que os fabricantes têm face aos distribuidores para a comercialização e após-venda dos seus produtos em diversos mercados, faz com que o processo de escolha e controlo de distribuidores assumam um papel fundamental para assegurar a eficiência da cadeia de distribuição internacional.

Ao longo da dissertação foram identificados quais os fatores considerados importantes pela literatura na seleção de distribuidores, podendo ser divididos em quatro categorias de fatores (*marketing* e vendas; produto e serviço; risco e incerteza; e financeiros). A amostra de empresas portuguesas e europeias do setor DM e farmacêutico, evidencia que as empresas têm na sua maioria identificados internamente os fatores associados à seleção de distribuidores, embora uma parte relevante das empresas tenham os fatores identificados, apenas de forma intuitiva.

No que concerne, às hipóteses de investigação relacionadas com a seleção de distribuidores, os resultados evidenciam que a categoria de fatores relacionados com o produto e serviço e a categoria de fatores financeiros apresentam-se como os que maior importância têm na amostra de empresas examinada, já que todas as sub-hipóteses dessas categorias foram validadas. Os fatores da última categoria surgem como decisivos, o que contraria de certa forma a literatura, uma vez que os mesmos são mencionados por poucos estudos. Tal resultado pode estar relacionado com a amostra (portuguesa e europeia) e com o facto da região estar a viver uma das crises económicas

mais graves das últimas décadas, originando um maior destaque dos fatores financeiros no processo de seleção dos distribuidores.

Nesta dissertação, foi também possível identificar as dimensões que mais influem no controlo e avaliação de *performance* de distribuidores, estando divididas em três categorias de fatores (*performance* económica; *performance* relacional; e *performance* operacional). As hipóteses relacionadas com o controlo de distribuidores evidenciaram que os fatores da categoria de *performance* relacional foram todos validados, mostrando que os fabricantes da nossa amostra dão especial atenção aos fatores que contribuem para o fortalecimento da relação de aliança com o intermediário, estando em consonância com os autores que defendem que os distribuidores não são apenas clientes, mas sim aliados estratégicos.

No que diz respeito, ao nível de concordância com os *frameworks* propostos, quer o de seleção de distribuidores (Figura 8), quer o de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores (Figura 9), as empresas da amostra desta dissertação apresentam a mesma média de concordância, no valor igual a 4,12, numa escala de 0 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) para os dois modelos, o que evidencia um elevado nível de aceitação dos modelos, por parte das empresas do setor de dispositivos médicos e farmacêutico. Desta forma, estes dois *frameworks* poderão ser uma ferramenta útil às empresas que pretendam sistematizar o seu processo de seleção e avaliação de distribuidores, salvaguardando, as devidas adaptações às especificidades de cada empresa.

Não obstante, a presente dissertação apresenta algumas limitações que devem ser notadas. A seleção e o controlo de distribuidores são processos dinâmicos que envolvem a interação entre duas partes (fabricantes e distribuidores). Esta dissertação foca-se apenas na avaliação efetuada pelo fabricante ao distribuidor, no futuro está aberta a possibilidade de existência de estudos multilaterais, uma vez que os distribuidores também podem ter um papel importante na seleção e avaliação dos fabricantes.

Outra limitação desta dissertação, prende-se com a utilização de uma indústria específica (DM e farmacêutica) num continente concreto (Europa), o que delimita a possibilidade de considerarmos os *frameworks* propostos alvo de generalização a outras indústrias e/ou regiões do mundo.

Por fim, vários são os fatores com impacto decisivo na seleção e no controle e avaliação de distribuidores. No entanto, esta dissertação não realiza uma ponderação entre os mesmos. Assim, num estudo futuro seria interessante propor um modelo AHP, onde os fatores ditos decisivos, tomassem um fator de ponderação mais ou menos importante, dentro de cada uma das categorias de fatores, de forma a originar uma ferramenta que permitisse avaliar os vários potenciais distribuidores num *ranking*, potenciando um melhor processo de tomada de decisão.

Referências

- Ariño, A. (2003), “Measures of strategic alliance performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 66–79.
- Abratt, R. e Pitt, L. (1989), “Selection and motivation of industrial distributors: a comparative analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 144-153.
- Ahmadian, A., Ma'atoofi, A., Kykanloo, R., Nasab, S. e Gerayli, M. (2012), “Entry strategies for foreign markets: Evidence from small and medium enterprises in Iran”, *Archives des Sciences*, Vol. 65, No. 5, pp. 284-292.
- Alon, I. e Jaffe, E. (2013), “*Global Marketing: contemporary theory, practice, and cases*”, McGraw-Hill, New York.
- Anderson, J. e Narus, J. (1984), “A model of the distributor’s perspective of distributor – manufacturer working relationships”, *Jornal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 62–74.
- Aulakh, P. e Gencturk, E. (2000), “International principal-agent relationships: control, governance and performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 521-538.
- Baum, J., Calabrese, T. e Silverman, B. (2000), “Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 267–294.
- Bello, D. e Gilliland, D. (1997), “The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 22-38.
- Bhaskaran, S. e Jenkins, H. (2009), “Case study of processing firm-distributor firm outsourcing alliance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 834–852.
- Bonaccorsi, A. (1992), “On the relationship between firm size and export intensity”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 605-635.
- Brown, R. e Herring, R. (1995), “The role of the manufacturer's distributor: The case of champion chemicals”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 285–295.

- Cavusgil, S., Deligonul, S. e Zhang, C. (2004), “Curbing foreign distributor opportunism: an examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships”, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 7-27.
- Cavusgil, S., Yeoh, P. e Mitri, M. (1995), “Selecting foreign distributors: an expert systems approach”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 297- 04.
- Cavusgil, S. e Zou, S. (1994), “Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.
- Chung, C., Chatterjee, S. e Sengupta, S. (2012), “Manufacturers’ reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 40-53.
- Cunha, J. (2013), *Estratégia de reindustrialização – um contributo da HCP Porto: Health Cluster Portugal*.
- Churchill, G. (1979), “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 64-73.
- Del Bosque Rodríguez, I., Agudo, J. e San Martín Gutiérrez, H. (2006), “Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 666-675.
- Ensign, P. (2006), “International channels of distribution: a classification system for analyzing research studies”, *Multinational Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 95-120.
- Fram, E. (1992), “We can do a better job of selecting international distributors”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 61-70.
- Gawande, K. e Wheeler, T. (1999), “Measures of effectiveness for governmental organizations”, *Management Science*, Vol. 45, No. 1, pp. 42-58.
- Gerbing, D. e Anderson, J. (1988), “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 186-92.

Geringer, M. (1991), “Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, pp. 41.

Ghorbani, M., Arabzad, S. e Bahrami, M. (2012), “Applying a neural network algorithm to distributor selection problem”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 41, No. n.d., pp. 498-505.

HCP (2013), “Exportações em saúde atingem mil milhões de euros em 2012”, *Health Cluster Portugal*. Consultado a 10 de outubro de 2013.

<http://healthportugal.com/noticias/exportacoes-em-saude-atingem-mil-milhoes-de-euros>

Hafeez, K., Malak, N. e Zhang, Y. (2007), "Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process", *Computers & Operations Research*, Vol. 34, No. 12, pp. 3592-3608.

Hamel, G e Prahalad, C. (1989), “To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 63–76.

Hennart, J. (1991), “Control in multinational firms: the role of price and hierarchy”, *Management International Review*, Vol. 31, No.Especial, pp. 71–96.

Hofstede, G. (2014), “Cultural Tools, Country Comparasion. Portugal”, *The Hofstede Centre*. Consultado a 16 de setembro de 2014.

<http://geert-hofstede.com/portugal.html>

INE (2013), “Estatísticas do comércio internacional”, *Instituto Nacional de Estatística*, Relatório de janeiro de 2013.

Javalgi, R., Dixit, A. e Scherer, R. (2009), “Outsourcing to emerging markets: Theoretical perspectives and policy implications”, *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 156-168.

Jaworski, B. e MacInnis, D. (1989), “Marketing jobs and management controls: towards a framework”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 406-419.

Ji, J. e Dimitratos, P. (2013), “An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness”, *International Business Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 994-1007.

- Kalafatis, P. (2002), “Buyer-seller relationships along channels of distribution”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 215-228.
- Krishnan, R., Martin, X. e Noorderhaven, N. (2006), “When does trust matter to alliance performance?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, pp. 894–917.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. e McNaughton, R. (2012), “Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises”, *International Marketing Review*, Vol.29, No. 5, pp.448-465.
- Leonidou, L. e Katsikeas, C. (2010), “Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960-2007”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 8, pp. 879-887.
- Lin, J. e Chen, C. (2008) “Determinants of manufacturers' selection of distributors”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 356 – 365.
- Liu, C., Ma, D. e Xiong, J. (2010) “Evaluation and selection of distributors based on artificial neural network”, *e-Business and Information System Security*, 2.^a Conferência Internacional, pp. 1-5.
- Lu, D., (2011), *Fundamentals of supply chain management*, Ventus Publishing ApS.
- Lummus, R. e Vokurka, R. (1999) “Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 1, pp. 11– 17.
- Madsen, T., Moen, Ø. e Hammervold, R. (2012), “The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters”, *International Business Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 535-546.
- Mallen, B. (1996), “Selecting channels of distribution: a multi-stage process”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 5-21
- Marôco, J. (2007), *Análise estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa, 3.^a edição.
- Mateus, A., Caetano, G. e Rodrigues, H. (2010), *Sustentabilidade e competitividade na saúde em Portugal* Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

MEDICA (2014), “At a glance”, *World Forum for Medicine*. Consultado a 20 de julho de 2014.

http://www.medica-tradefair.com/cipp/md_medica/custom/pub/content,oid,40951/lang,2/ticket,g_u_e_s_t/~At_a_glance.htm

Merritt, N. e Newell, S. (2001), “The extent and formality of sales agency evaluations of principals”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 37-49.

Mudambi, S. e Aggarwal, R. (2003), “Industrial distributors: can they survive in the new economy?”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 317-325.

Mysen, T. (2013), “Towards a framework for controls as determinants of export performance: A review and analysis of empirical literature 1995-2011”, *European Business Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 224 – 242.

Nes, E., Solberg, C. e Silkoset, R. (2007), “The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance”, *International Business Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 405–424.

Nevens, J. e Money, R. (2008), “Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 46-58.

Pan, Y. e Tse, D. (2000), “The hierarchical model of market entry modes”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 535-554.

Paun, D. (1997), “A study of best versus average buyer-seller relationships”, *Journal of Business Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 13-21.

Peng, M. (2009), *Global Strategy*, 2.^a edição, South-Western Cengage Learning, Mason.

Richey, R. e Myers, M. (2001), “An investigation of market information use in export channel decisions —antecedents and outcomes”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 31, No. 5, pp. 334–363.

Rosenbloom, B. (2004), *Marketing Channels: A Management View*, 7.^a edição, South-Western, Cincinnati.

- Salomon, R. e Shaver, J. (2005), "Export and domestic sales: their interrelationship and determinants", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 9, pp. 855–871.
- Sampson, R. (2005), "Experience effects and collaborative returns in R&D alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 11, pp. 1009–1031.
- Shipley, D. (1984), "Selection and motivation of distribution intermediaries", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 249-256.
- Shipley, D., Cook, D. e Barnett, E. (1989), "Recruitment, motivation, training and evaluation of overseas distributors", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 79-93.
- Shipley, D. e Egan, C. (1992), "Power, conflict and co-operation in brewer-tenant distribution channels", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 44-62.
- Sirmon, D. e Lane, P. (2004), "A model of cultural differences and international alliance performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 306–319.
- Solberg, C. (2008), "Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach.", *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 57-83.
- Solberg, C. e Nes, E (2002), "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels", *International Business Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 385-405.
- Sousa, C., Martínez-Lopez, F. e Coelho, F. (2008), "The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 4, pp. 343-374.
- Sousa, C., Ruzo, E. e Losada, F. (2010), "The key role of managers's values in exporting: influence on customer responsiveness and export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 1-19.

Thiry-Cherques, H. (2009), “Saturação em pesquisa qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento”, *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing*, 3.^a edição, pp. 20-27.

Walker, M., Sartore, M. e Taylor, R. (2009), “Outsourced marketing: It’s the communication that matters”, *Management Decision*, Vol. 47, No. 6, pp. 895-918.

Wang, L. e Kess, P. (2006), “Partnering motives and partner selection: Case studies of Finnish distributor relationships in China”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 466-478.

Westhead, P., Wright, M. e Ucbasaran, D. (2001), “The internationalization of new and small firms: A resource-based view”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 4, pp. 333-358.

Wrona, T. e Trąpczyński, P. (2012), “Re-explaining international entry modes – Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies”, *European Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 295-315.

WTO (2012), *International Trade Statistics*, World Trade Organization.

Consultado em 12 de Outubro de 2013.

http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its2012_e.pdf

Yeoh, P. e Calantone, R. (1995), “An application of the analytical hierarchy process to international marketing: Selection of a foreign distributor”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, No. 3-4, pp. 39-65.

Zhang, C., Cavusgil, S. e Roath, A. (2003), “Manufacturer governance of foreign distributor relationship: Do relational norms enhance competitiveness in the export market?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 6, pp. 550–566.

Zhaohui, Z. e Xiaokang, C. (2011), “Does R&D investment promote firms’ performance? Evidence from the pharmaceutical and biological products listed firms”, *Product Innovation Management*, 6.^a Conferência Internacional, pp. 48-51.

Zhu, Z. e Huang, F. (2012), “The effect of R&D investment on firms’ financial performance: Evidence from the chinese listed IT firms”, *Modern Economy*, Vol. 3, No. 8, pp. 915-919.

Zou, Z., Tseng, T., Sohn, H., Song, G. e Gutierrez, R. (2010), “A rough set based approach to distributor selection in supply chain management”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No. 1, pp. 106-115.

Anexos

Anexo 1 - Guião da entrevista semi-estruturada

Guião de entrevista elaborado para os responsáveis pela área departamento de internacionalização ou exportação de empresas portuguesas, que exportam através de distribuidores locais.

Objetivo da entrevista: Com o objetivo de propor uma metodologia para seleção e controlo de distribuidores internacionais, o presente questionário pretende identificar quais os fatores fulcrais na tomada de decisão, aquando da seleção e controlo de distribuidores internacionais. Deste modo, solicitamos que responda às seguintes questões, considerando os seus conhecimentos, informações técnicas e experiências aplicáveis à pesquisa em questão.

O guião a seguir foi concebido à luz da investigação de Abratt e Pitt (1989), Cavusgil *et al.* (1995), Yeoh e Calantone (1995), Ariño (2003), Lin e Chen (2008), Peng (2009), Liu *et al.* (2010) e Mysen (2013).

NOTA IMPORTANTE: Ao efetuar estas perguntas **estamos apenas interessados na sua opinião**, pelo que não existem respostas certas ou erradas, nem politicamente corretas ou incorretas. Trata-se de um trabalho científico e as suas respostas serão utilizadas unicamente com fins de investigação académica. Relembro o carácter de confidencialidade e sigilo com que será tratado.

1. Caracterização da empresa

- 1.1. Empresa:
- 1.2. Localização:
- 1.3. Área de negócio (farmacêutica, dispositivos, mobiliário, software ou consumíveis):
- 1.4. Dimensão da empresa (volume de negócios):
- 1.5. Exporta para quantos países:
- 1.6. Quantos dos países a exportação é feita através de distribuidor:

Nota: **Distribuidores**

- Têm relacionamento formal com o fabricante, detendo propriedade dos bens comprados ao fabricante.
- Compram e fazem *stock* por um período longo (superior a 1 ano)
- São o elo de comunicação entre o consumidor final e o fabricante
- Podem vender a grossistas, retalhistas ou consumidores

2. Caracterização do entrevistado

- 2.1. Qual é o cargo que desempenha na empresa? E há quanto tempo se encontra a desempenhá-lo?
- 2.2. Há quanto tempo exerce funções na empresa?

2.3. No cargo que desempenha atualmente, qual é o seu grau de autonomia no que concerne à tomada de decisões relativamente aos processos desenvolvidos neste departamento?

3. Seleção de Distribuidores

3.1. Segue algum *framework* institucional quando tem que selecionar um distribuidor?

Nota: neste caso define-se *framework* como um modelo de etapas predefinido que será seguido até à decisão final de qual o distribuidor.

3.2. A empresa tem identificado quais os fatores fundamentais na seleção de um distribuidor internacional?

3.3. Pode enumerar quais esses fatores?

3.4. Dos fatores enunciados, diga os três mais importantes para a sua empresa, na tomada de decisão.

3.5. A indústria médica/farmacêutica é conhecida pelo seu elevado grau tecnológico, considera que os conhecimentos tecnológicos e técnicos são fulcrais na decisão sobre qual o distribuidor?

4. Fatores da Seleção de distribuidores

4.1. Dos seguintes fatores evidenciados pela literatura, escolha os cinco mais importante para a sua empresa:

Conhecimento e cobertura do mercado	Conhecimento do produto	Compromisso	Estabilidade financeira
Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas	Capacidade de armazenamento	Entusiasmo pelo produto	Infraestrutura da empresa
Plano de Negócios	Qualidade do pessoal técnico	Capacidade operativa	Prazos de pagamento
Rede de contactos	Experiência com produtos semelhantes	Sucesso prévio	Capacidade de fazer 1. ^a compra
Participação em feiras locais	Feedback de Informação do mercado	Gestão de relações políticas	Reputação
Controlo sobre o preço final	Análise da linha de produtos	Relações com concorrentes	Cultura organizacional

Relação do distribuidor com os consumidores	Histórico das carreiras e Capacidade de Gestão		
---	--	--	--

4.2. Concorda com a seguinte divisão de categorias de fatores:

Fatores de *Marketing* e Vendas

Fatores de Produto e Serviço

Fatores de Risco e Incerteza

Fatores Financeiros

4.3. Ou prefere a seguinte divisão?

Fatores de Infraestrutura,

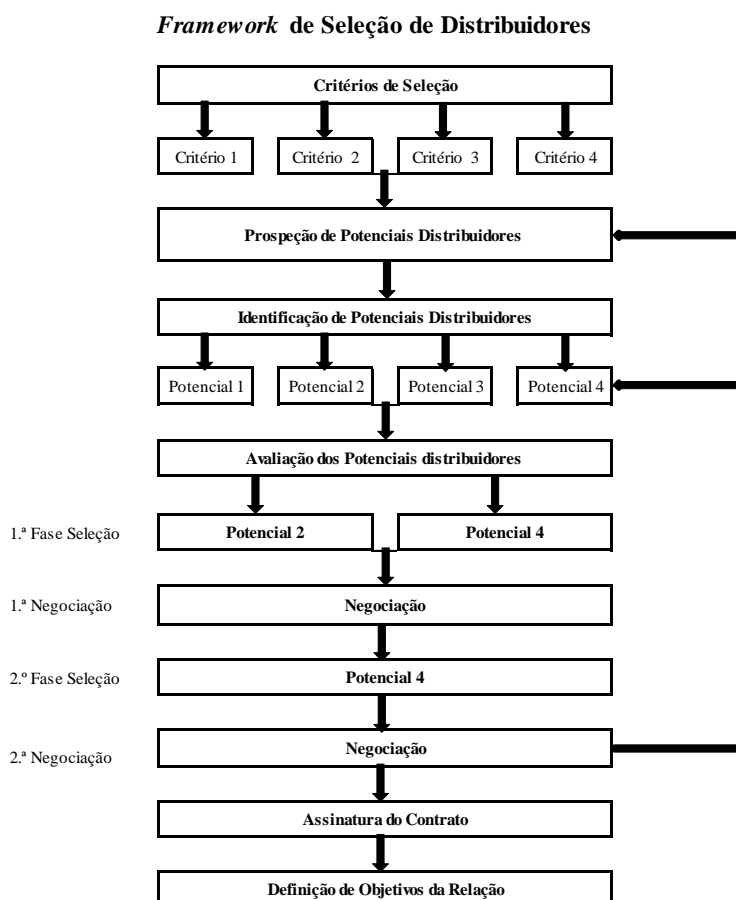
Fatores de capacidades de *marketing*,

Fatores de Intensidade da Relação,

Fatores de logística.

4.4. Faria outra categoria?

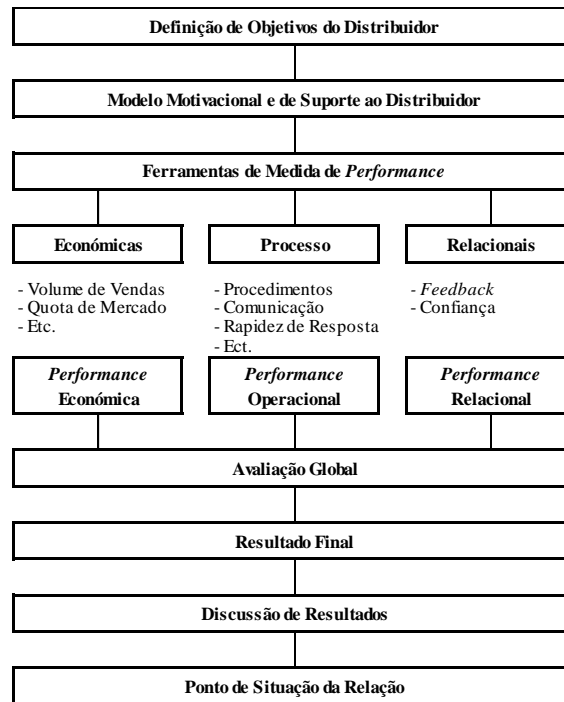
4.5. Concorda com o seguinte *Framework* de seleção de distribuidores?



4.6. Sugeriria alguma alteração?

5. Determinantes no Controlo de Distribuidores

- 5.1. Desenvolveu procedimentos específicos que o distribuidor deve seguir no seu mercado. Se sim, quais?
- 5.2. Como controla esses procedimentos?
- 5.3. Tem algum modelo para avaliar o desempenho dos seus distribuidores?
- 5.4. Faz divisão entre desempenho financeiro e desempenho da relação?
- 5.5. Caso o distribuidor não alcance os objetivos financeiros definidos, existe alguma consequência?
- 5.6. Faz formação do distribuidor nas suas instalações?
- 5.7. Com que frequência visita o mercado dos seus distribuidores?
- 5.8. Qual a frequência de reuniões de monitorização dos negócios, via *skype* (ou outro meio da *web*)?
- 5.9. Quais as dimensões que considera na avaliação da *performance* do distribuidor?
- objetivos de vendas;
 - objetivos de lucro;
 - quota de mercado;
 - compromisso do distribuidor;
 - satisfação com a relação;
 - nível de *feedback* recebido;
 - qualidade do serviço após-venda;
 - Influência na estratégia (*marketing*, preço, promoção e distribuição) ;
- Mais algum?
- 5.10. Concorda com a seguinte divisão *performances*?
- *Performance* económica
 - *Performance* operacional
 - *Performance* relacional
- Ou prefere a seguinte divisão:
- *Performance* económica
 - *Performance* não económica
- 5.11. Avalia o seu distribuidor em alguma dimensão mais?
- 5.12. Como trata os resultados?
- 5.13. Concorda com o seguinte *Framework* de controlo e avaliação de *performance* de distribuidores?



5.14. Sugeria alguma alteração?

Anexo 2 - Correspondência entre entrevista semi-estruturada e literatura

Pergunta	Autor(es)
4.1 - Dos seguintes fatores evidenciados pela literatura, escolha os cinco mais importante para a sua empresa?	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley, Cook e Barnet (1989); Fram (1992); Cavusgil <i>et al.</i> (1995); Yeoh e Calantone (1995); Wang e Kess (2006); Lin e Chen (2008); Liu <i>et al.</i> (2010); Zou et al. (2010)
4.2 - Concorda com a seguinte divisão de categorias de fatores: Fatores de <i>Marketing</i> e Vendas Fatores de Produto e Serviço Fatores de Risco e Incerteza Fatores Financeiros	Shipley (1984); Abratt e Pitt (1989); Shipley <i>et al.</i> (1989); Cavusgil et al. (1995)
4.3 - Ou prefere a seguinte divisão? Fatores financeiros Fatores de produto Fatores de <i>marketing</i> Fatores de compromisso Fatores de facilitação	Cavusgil et al. (1995); Yeoh e Calantone (1995); Lin e Chen (2008)
5.4 - Faz divisão entre desempenho financeiro e desempenho da relação?	Sampson (2005); Krishnan <i>et al.</i> (2006); Nevins e Money (2008); Mysen (2013)
5.5 - Caso o distribuidor não alcance os objetivos financeiros definidos, existe alguma consequência?	Exploratória.
5.6 - Faz formação do distribuidor nas suas instalações?	Exploratória.
5.8 - Qual a frequência de reuniões de monitorização dos negócios, via <i>skype</i> (ou outro meio da <i>web</i>)?	Exploratória.
5.9 - Quais as dimensões que considera na avaliação da <i>performance</i> do distribuidor? - objetivos de vendas; - objetivos de lucro; - quota de mercado; - compromisso do distribuidor; - satisfação com a relação; - objetivos estratégicos; Mais algum?	Shipley <i>et al.</i> (1989); Bello e Gilliland (1997); Aulakh e Gencturk (2000); Ariño (2003); (Nevins e Money, 2008), Peng (2009).
5.10 - Concorda com a seguinte divisão <i>performances</i> ? - <i>Performance</i> económica - <i>Performance</i> operacional - <i>Performance</i> estratégica Ou prefere a seguinte divisão: - <i>Performance</i> económica - <i>Performance</i> não económica	Sampson (2005); Nevins e Money (2008); Ariño (2003); Peng (2009); Mysen (2013)

Anexo 3 - Inquérito em português

Seleção e Controlo de Distribuidores Internacionais

Muito obrigado pela sua disponibilidade para preencher este inquérito.

Este questionário pretende identificar quais os fatores fulcrais na tomada de decisão, aquando da seleção de distribuidores internacionais e, posteriormente, no seu controlo, com o objetivo de desenvolver uma metodologia de apoio a esta mesma decisão. Deste modo, solicitamos que responda às seguintes questões, considerando os seus conhecimentos, informações técnicas e experiência.

NOTA IMPORTANTE: Ao efetuar estas perguntas estamos apenas interessados na sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas, nem politicamente corretas ou incorretas. Trata-se de um trabalho científico e as suas respostas serão utilizadas unicamente com fins de investigação académica. Relembro o carácter de confidencialidade e sigilo com que será tratado.

1. Informações Gerais

1.1. Nome da empresa:*

1.2. Que cargo desempenha na empresa?*

- ☐ Diretor Geral
- ☐ Director de Exportação
- ☐ Director de Marketing
- ☐ Outro (relacionado com exportação)
- ☐ Outro

1.3. Qual o sub-setor da empresa?*

- ☐ Dispositivos médicos
- ☐ Consumíveis médicos
- ☐ Farmacêutica
- ☐ Mobiliário médico e laboratorial
- ☐ Software
- ☐ Outro

1.4. Para quantos países exporta atualmente?*

- ☐ Menos de 5
- ☐ 5-15
- ☐ 15-25
- ☐ 25-50
- ☐ Mais de 50

1.5. Qual a percentagem de exportação que é feita através de distribuidores?*

- ☐ < 25%
- ☐ 25-50%
- ☐ 51-75%
- ☐ 76-99%
- ☐ 100%

2. Seleção de Distribuidores

NOTA IMPORTANTE: Considera-se que os distribuidores são uma empresa independente do fabricante, mas com relacionamento formal com o fabricante, detendo propriedade dos bens comprados ao fabricante, diferenciando-se portanto de um agente.

2.1. Segue algum framework institucional quando tem que selecionar um distribuidor?*

Define-se FRAMEWORK como um modelo de etapas predefinido que será seguido até à decisão final de qual o distribuidor a selecionar como parceiro.

- ☐ Sim
☐ Não

2.2. A empresa tem identificado quais os fatores fundamentais na seleção de um distribuidor internacional?*

- ☐ Sim, formalmente
☐ Sim, intuitivamente
☐ Não

2.3. Dos seguintes 16 fatores de seleção de um distribuidor, qual a importância que atribui a cada um?*

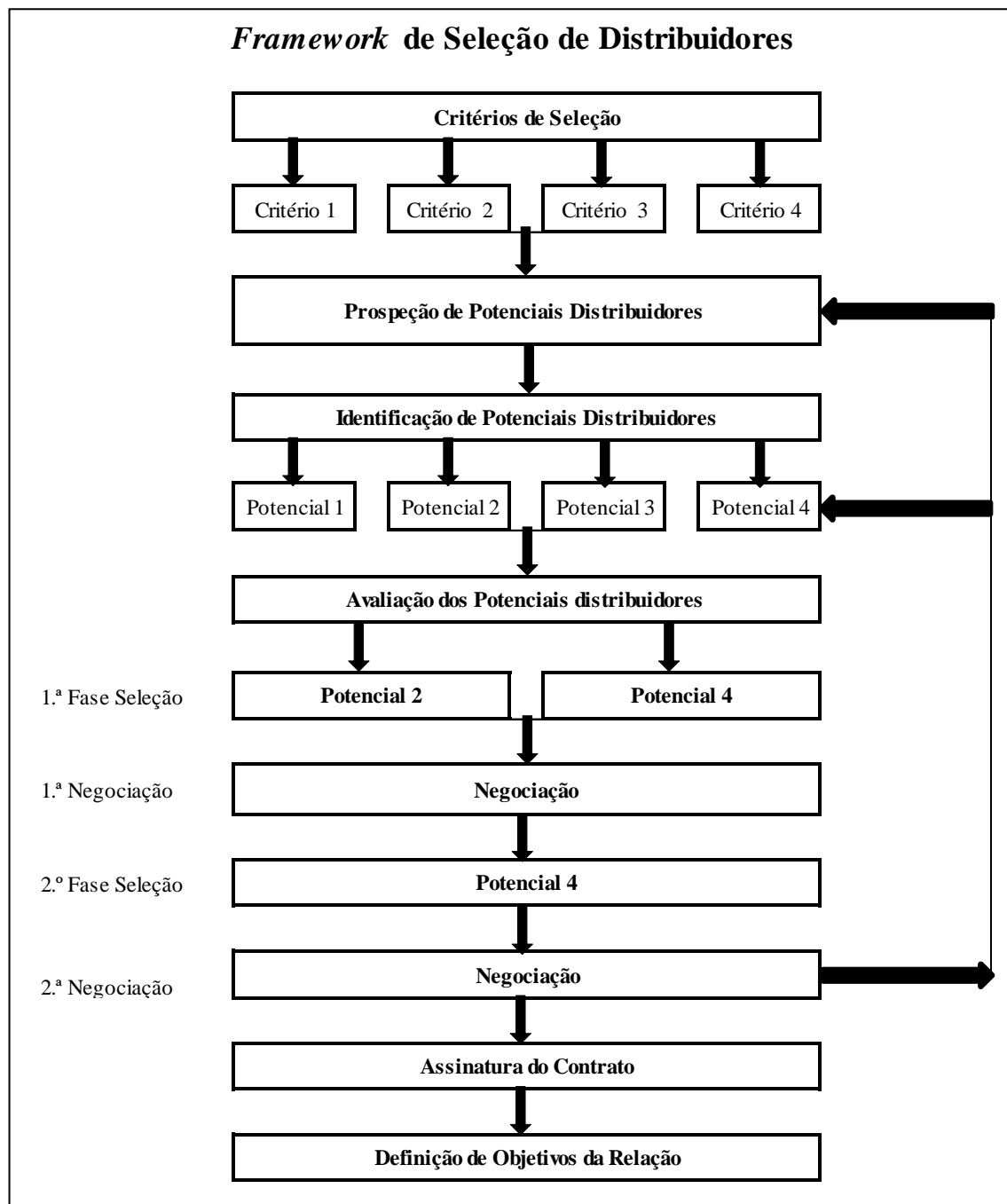
Note que cada um dos fatores diz respeito apenas ao potencial distribuidor, e não à sua empresa.

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1. Conhecimento e cobertura do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quantidade e qualidade de pessoas nas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existência de plano de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Controlo sobre o preço final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Relação do distribuidor com os consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conhecimento do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Capacidade de armazenamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Qualidade do pessoal técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Experiência com produtos semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Compatibilidade da linha de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Compromisso e entusiasmo pelo produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Reputação e Sucesso prévio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Gestão de relações políticas e Rede de contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Cultura organizacional do distribuidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Estabilidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Prazos de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4. Se o fator principal não foi mencionado, refira aqui, por favor:

2.5. Qual o grau de concordância com o modelo de apoio à decisão de seleção de distribuidores, apresentado na imagem abaixo.*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
Framework de Seleção de Distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2.6. Sugere alguma alteração ao modelo proposto?

3. Controlo da Performance de Distribuidores

3.1. Tem procedimentos específicos que o distribuidor deve seguir no seu mercado?*

- ☐ Sim
☐ Não

3.2. Segue algum modelo para avaliar o desempenho dos seus distribuidores?*

- ☐ Sim
☐ Não

3.3. Caso o distribuidor não alcance os objetivos definidos, existe alguma consequência?*

- ☐ Sim
☐ Não

3.4. Das seguintes 8 dimensões de avaliação da performance do distribuidor, qual a importância que atribui a cada uma?*

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1. Objetivos de venda cumpridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Objetivos de lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Compromisso do distribuidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Satisfação com a relação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Nível de feedback recebido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Qualidade do serviço após-venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Influência na estratégia do distribuidor (marketing mix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Avalia ou avaliaria outra dimensão? Se sim, refira aqui, por favor:

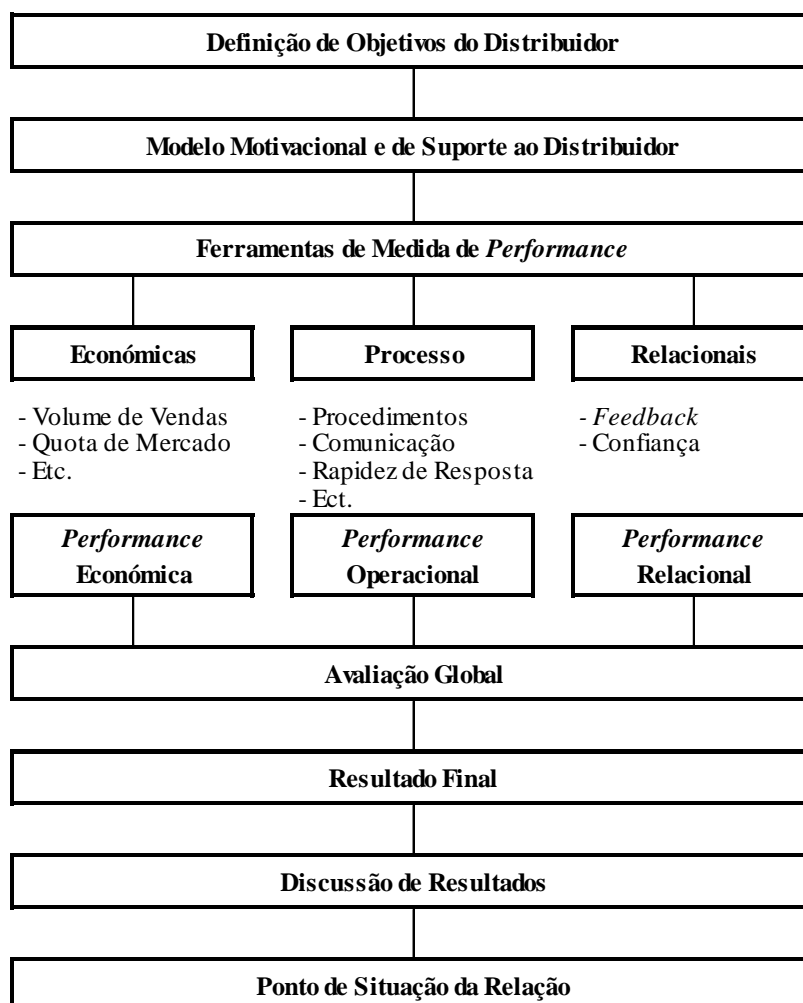
3.6 - Qual o seu grau de concordância com a divisão de performance do distribuidor, nas três seguintes categorias: desempenho económico, desempenho operacional e desempenho relacional?*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.7. Qual o grau de concordância com o modelo de apoio à decisão de controlo e avaliação da performance de distribuidores, apresentado na imagem abaixo.*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
Framework de Controlo e Avaliação de Performance de Distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Framework de Controlo e Avaliação de Performance de Distribuidores



3.8. Sugere alguma alteração ao modelo proposto?

Obrigada pela sua colaboração!

Caso deseje receber o resumo dos resultados do presente estudo, indique o seu email:

Anexo 4 - Inquérito em inglês

Selection and Control of International Distributors

Economics and Business School - University of Porto (Portugal)
Master in International Business.

Master Theme: "Factors influencing the selection and control of international distributors in the European Medical Devices industry"

Thank you for your willingness to complete this survey.

This survey aims at identifying the key factors in decision making when selecting international distributors and subsequently in its control, with the aim of developing a methodology to support that decision. Thus, please answer the following questions, considering your knowledge, experience and technical information.

IMPORTANT NOTE: By answering these questions we are only interested in your opinion, so there is no right or wrong answers. It is a scientific work and your answers will be used solely for the purpose of academic research. The information will be treated with confidentiality.

1. General Information

1.1. Company Name

This question is requested to avoid double answers from the same company.

1.2. Your position inside the Company*

- ☐ General Manager
- ☐ Export Manager
- ☐ Marketing Manager
- ☐ Other (related to export)
- ☐ Other

1.3. Sub-Sector of your company?

- ☐ Medical Devices
- ☐ Medical Disposables
- ☐ Pharmaceuticals
- ☐ Medical and Lab furniture
- ☐ Software
- ☐ Other

1.4. To how many countries does your company export?*

- ☐ Less than 5
- ☐ 5-15
- ☐ 15-25
- ☐ 25-50
- ☐ More than 50

1.5. What percentage of exports is done through distributors?*

This study focus on the distributor role and importance.

- ☐ < 25%
- ☐ 25-50%
- ☐ 51-75%
- ☐ 76-99%
- ☐ 100%

1.8. Company Headquarters Country*

2. Distributor's Selection

IMPORTANT NOTE: It is considered that the distributor is an independent company of the manufacturer, but with formal relationship with the manufacturer, holding ownership of the goods purchased from the manufacturer, thus differentiating itself from an agent.

2.1. Does your company follow an institutional framework when selecting a new distributor?*

We define FRAMEWORK as a model of predefined steps that will be followed until the final decision about which distributor should be selected.

- ☐ Yes
☐ No

2.2. The company has already identified the key factors when selecting an international distributor?*

- ☐ Yes, formally
☐ Yes, intuitively
☐ No

2.3. In the following 16 factors on selecting a distributor, what is the importance given to each one?*

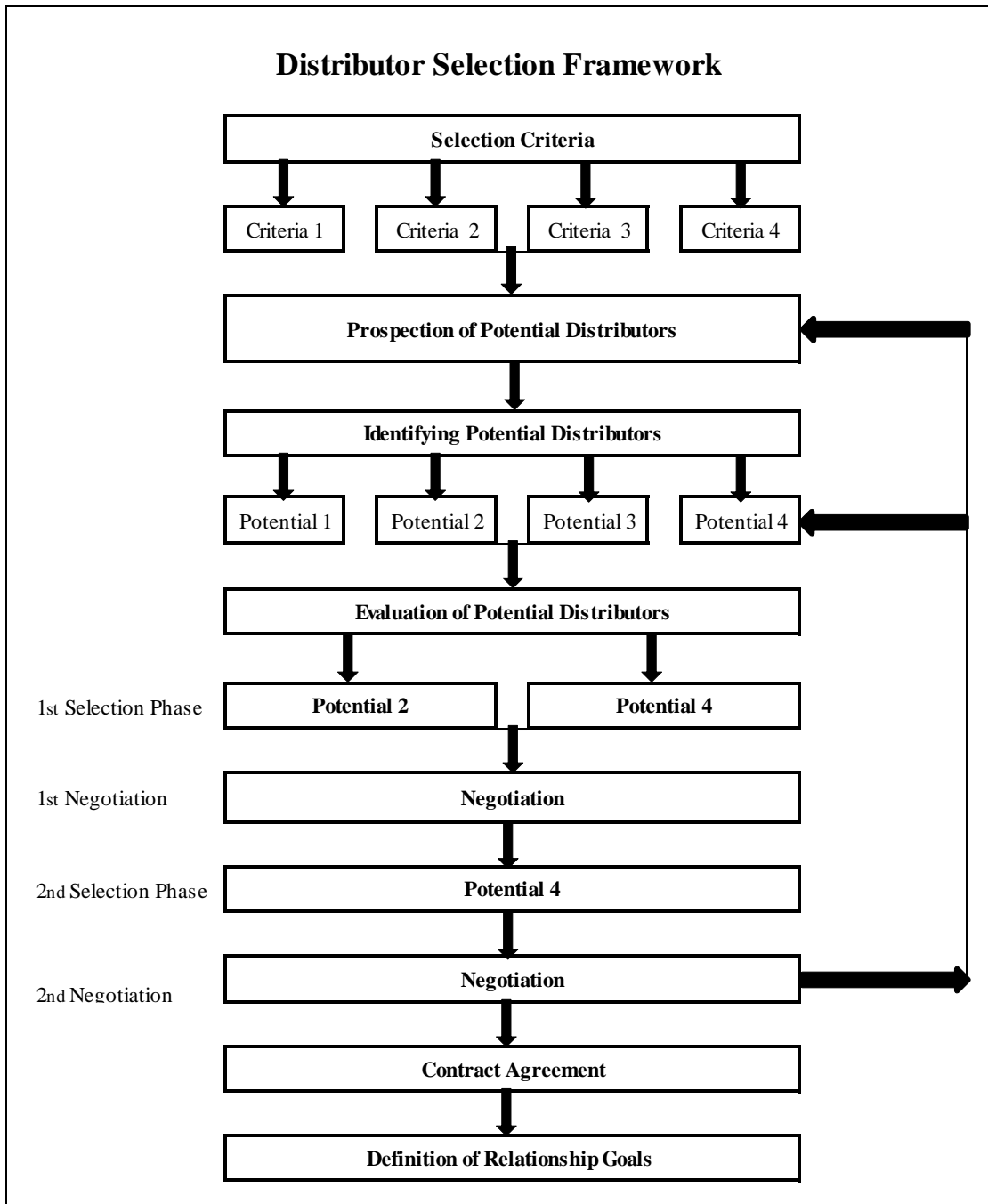
Each factor is only related with the potential distributor and not your company.

	Not important	Little important	Indifferent	Important	Very important
1. Market knowledge and coverage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quantity and quality of people in sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Business plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Control over the final price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Distributor relationship with consumers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Storage capacity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quality of technical personnel;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Experience with similar products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Compatibility of the product line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Commitment and Enthusiasm for the product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Previous success and reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Management of political relations and network of contacts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Organizational culture of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Financial stability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Payment terms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4. If the main factor was not mentioned, write it below, please:

2.5. What is your degree of agreement with the Framework of Distributors' Selection, displayed on the image below:*

	Totally disagree	Partially disagree	Indifferent	Partially agree	Totally agree
Distributors Selection Framework	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2.6. Do you suggest any change to the model?

3. Distributors Control and Performance

3.1. Has your company a specific number of defined procedures that the distributor must follow on its country?*

- ☐ Yes
☐ No

3.2. Does your company follow a model to evaluate the performance of the international distributors?*

- ☐ Yes
☐ No

3.3. If the distributor does not reach the defined year's goals, is there any consequence?*

- ☐ Yes
☐ No

3.4. In the following 8 dimensions for assessing the distributor performance, what is the importance given to each one?*

	No importance	Little importance	Indifferent	Important	Very important
1. Sales targets accomplished	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Profit goals reached	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Market share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Distributor commitment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Satisfaction with the relationship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Feedback received	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. After-sales service quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Influence on the distributor strategy (marketing mix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Would you assess another dimension? If yes, write below, please:

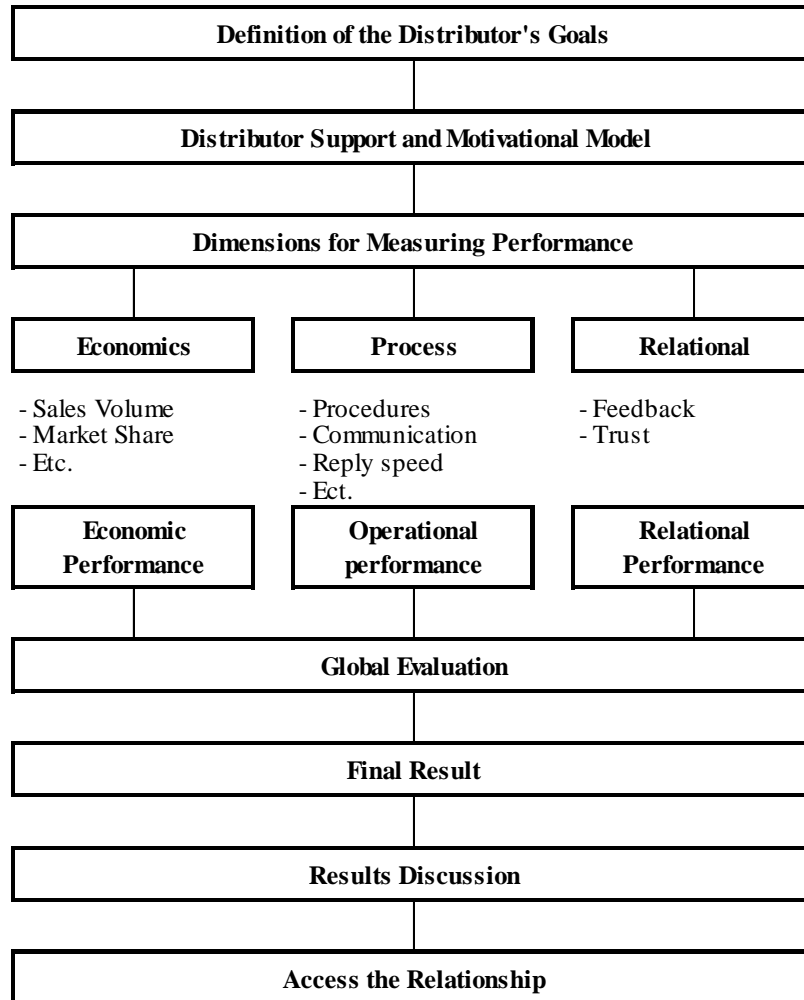
3.6 - What is your level of agreement with the splitting of the distributor performance on the following three categories: 1) Economic performance; 2) Operating performance and 3) Relational performance?*

	Totally disagree	Partially disagree	Indifferent	Partially agree	Totally agree
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.7. What is your degree of agreement with the Framework of distributors control and performance evaluation, shown on the image below:*

	Totally disagree	Partly disagree	Indifferent	Partly agree	Totally agree
Framework of distributors control and performance evaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Framework of Distributors Control and Performance Evaluation



3.8. Do you suggest any change to the model?

Thank you for your collaboration!

If you would like to receive a summary of the results of this study, please write below your email:

Anexo 5 - Outputs do SPSS relativo ao teste às diferenças das médias utilizando o teste de Mann-Whitney

Fatores de seleção do distribuidor

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de 2_3_1_Importancia_Fatores_Conhecimento_cobertura do mercado é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,045	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de 2_3_2_Importancia_Fatores_Quantidade_Qualidade_pessoas nas vendas é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,086	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de 2_3_3_Importancia_Fatores_Existência_plano_negocios é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,019	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de 2_3_4_Importancia_Fatores_Controlo_sobre_Preço_Final é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,011	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de 2_3_5_Importancia_Fatores_Relacao_distribuidor_com_consumidores é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,400	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de 2_3_6_Importancia_Fatores_Conhecimento_Produto é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,616	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de 2_3_7_Importancia_Fatores_Capacidade_Armazenamento é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,141	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de 2_3_8_Importancia_Fatores_Qualidade_Pessoa_Tecnico é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,087	Reter a hipótese nula.

9	A distribuição de 2_3_9_Importancia_Fatores_Experiencia_Produtos_Semelhantes é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,301	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de 2_3_10_Importancia_Fatores_Compatibilidade_Linha_Produtos é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,789	Reter a hipótese nula.
11	A distribuição de 2_3_11_Importancia_Fatores_Compromisso_Entusiasmo_Produto é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,936	Reter a hipótese nula.
12	A distribuição de 2_3_12_Importancia_Fatores_Reputacao_Sucesso_Previo é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,005	Rejeitar a hipótese nula.
13	A distribuição de 2_3_13_Importancia_Fatores_Relacoes_Políticas_Nete_de_Contactos é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,006	Rejeitar a hipótese nula.
14	A distribuição de 2_3_14_Importancia_Fatores_Cultura_Organizacional_Distribuidor é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,004	Rejeitar a hipótese nula.
15	A distribuição de 2_3_15_Importancia_Fatores_Estabilidade_Financeira é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,297	Reter a hipótese nula.
16	A distribuição de 2_3_16_Importancia_Fatores_Prazos_Pagamento é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,027	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fatores de controlo e avaliação do distribuidor

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de 3_4_1_Dimensoes_performance do distribuidor_Objetivos de venda cumpridos é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,212	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de 3_4_2_Dimensoes_performance do distribuidor-Objetivos_lucro é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,037	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de 3_4_3_Dimensoes_performance do distribuidor_Quota_mercado é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,005	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de 3_4_4_Dimensoes_performance do distribuidor_Compromisso_distribuidor é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,131	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de 3_4_5_Dimensoes_performance do distribuidor_Satisfacao_relacao é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,415	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de 3_4_6_Dimensoes_performance do distribuidor_Nivel_feedback_recebido é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,008	Rejeitar a hipótese nula.
7	A distribuição de 3_4_7_Dimensoes_performance do distribuidor_Qualidade_servico_apos_venda é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,019	Rejeitar a hipótese nula.
8	A distribuição de 3_4_8_Dimensoes_performance do distribuidor_Influencia_estrategia_distribuidor é a mesma entre as categorias de 1_9_Portugal_Vs_Fora.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,019	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Anexo 6 - Outputs do SPSS nos testes de hipóteses realizados

Hipótese 1

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 2_3_1_Importancia_Fatores_Conhecimento_cobertura do mercado $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 2_3_2_Importancia_Fatores_Quantidade_Qualidade_pessoas_nas_vendas $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por 2_3_3_Importancia_Fatores_Existência_plano_negocios $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,054	Reter a hipótese nula.
4	As categorias definidas por 2_3_4_Importancia_Fatores_Controlo_sobre_Preço_Final $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	1,000	Reter a hipótese nula.
5	As categorias definidas por 2_3_5_Importancia_Fatores_Relacao_distribuidor_com_consumidores $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
2_3_1_Importancia_Fatores_Conhecimento_cobertura do mercado	Group 1	≤ 3	3	,04	,50	,000
	Grupo 2	> 3	66	,96		
	Total		69	1,00		
2_3_2_Importancia_Fatores_Quantidade_Qualidade_pessoas_nas_vendas	Group 1	≤ 3	14	,20	,50	,000
	Grupo 2	> 3	55	,80		
	Total		69	1,00		
2_3_3_Importancia_Fatores_Existência_plano_negocios	Group 1	≤ 3	26	,38	,50	,053
	Grupo 2	> 3	43	,62		
	Total		69	1,00		
2_3_4_Importancia_Fatores_Controlo_sobre_Preço_Final	Group 1	≤ 3	35	,51	,50	1,000
	Grupo 2	> 3	34	,49		
	Total		69	1,00		
2_3_5_Importancia_Fatores_Relacao_distribuidor_com_consumidores	Group 1	≤ 3	9	,13	,50	,000
	Grupo 2	> 3	60	,87		
	Total		69	1,00		

Hipótese 2

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 2_3_6_Importancia_Fatores_Conhecimento_Produto $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 2_3_7_Importancia_Fatores_Capacidade_Armazenamento $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,008	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por 2_3_8_Importancia_Fatores_Qualidade_Pessoal_Tecnico $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	As categorias definidas por 2_3_9_Importancia_Fatores_Experiencia_Produtos_Semelhantes $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	As categorias definidas por 2_3_10_Importancia_Fatores_Compatibilidade_Linha_Produtos $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
2_3_6_Importancia_Fatores_Conhecimento_Produto	Group 1	≤ 3	6	,09	,50	,000
	Grupo 2	> 3	63	,91		
	Total		69	1,00		
2_3_7_Importancia_Fatores_Capacidade_Armazenamento	Group 1	≤ 3	46	,67	,50	,008
	Grupo 2	> 3	23	,33		
	Total		69	1,00		
2_3_8_Importancia_Fatores_Qualidade_Pessoal_Tecnico	Group 1	≤ 3	14	,20	,50	,000
	Grupo 2	> 3	55	,80		
	Total		69	1,00		
2_3_9_Importancia_Fatores_Experiencia_Produtos_Semelhantes	Group 1	≤ 3	19	,28	,50	,000
	Grupo 2	> 3	50	,72		
	Total		69	1,00		
2_3_10_Importancia_Fatores_Compatibilidade_Linha_Produtos	Group 1	≤ 3	13	,19	,50	,000
	Grupo 2	> 3	56	,81		
	Total		69	1,00		

Hipótese 3

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 2_3_11_Importancia_Fatores_Compromisso_Entusiasmo_Produto $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 2_3_12_Importancia_Fatores_Reputacao_Sucesso_Previo $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por 2_3_13_Importancia_Fatores_Relacoes_Políticas_Rede_de_Contactos $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,002	Rejeitar a hipótese nula.
4	As categorias definidas por 2_3_14_Importancia_Fatores_Cultura_Organizacional_Distribuidor $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,470	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
2_3_11_Importancia_Fatores_Compromisso_Entusiasmo_Produto	Group 1	≤ 3	7	,10	,50	,000
	Grupo 2	> 3	62	,90		
	Total		69	1,00		
2_3_12_Importancia_Fatores_Reputacao_Sucesso_Previo	Group 1	≤ 3	15	,22	,50	,000
	Grupo 2	> 3	54	,78		
	Total		69	1,00		
2_3_13_Importancia_Fatores_Relacoes_Políticas_Rede_de_Contactos	Group 1	≤ 3	21	,30	,50	,002
	Grupo 2	> 3	48	,70		
	Total		69	1,00		
2_3_14_Importancia_Fatores_Cultura_Organizacional_Distribuidor	Group 1	≤ 3	31	,45	,50	,470
	Grupo 2	> 3	38	,55		
	Total		69	1,00		

Hipótese 4

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 2_3_15_Importancia_Fatores Estabilidade_Financeira $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 2_3_16_Importancia_Fatores_Prazos_Pagamento $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,002	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
2_3_15_Importancia_Fatores_Estabilidade_Financeira	Group 1	≤ 3	11	,16	,50	,000
	Grupo 2	> 3	58	,84		
	Total		69	1,00		
2_3_16_Importancia_Fatores_Prazos_Pagamento	Group 1	≤ 3	21	,30	,50	,002
	Grupo 2	> 3	48	,70		
	Total		69	1,00		

Hipótese 5

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 3_4_1_Dimensoes_performance do distribuidor_Objetivos de venda cumpridos $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 3_4_2_Dimensoes_performance do distribuido-Objetivos_lucro $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por 3_4_3_Dimensoes_performance do distribuidor_Quota_mercado $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,149	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
3_4_1_Dimensoes_performance do distribuidor_Objetivos de venda cumpridos	Group 1	≤ 3	7	,10	,50	,000
	Grupo 2	> 3	62	,90		
	Total		69	1,00		
3_4_2_Dimensoes_performance do distribuido-Objetivos_lucro	Group 1	≤ 3	18	,26	,50	,000
	Grupo 2	> 3	51	,74		
	Total		69	1,00		
3_4_3_Dimensoes_performance do distribuidor_Quota_mercado	Group 1	≤ 3	28	,41	,50	,148
	Grupo 2	> 3	41	,59		
	Total		69	1,00		

Hipótese 6

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 3_4_4_Dimensoes_performance do distribuidor_Compromisso distribuidor $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 3_4_5_Dimensoes_performance do distribuidor_Satisfacao_relacao $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias definidas por 3_4_6_Dimensoes_performance do distribuidor_Nivel_feedback_recebido $\leq 3,000$ e $> 3,000$ ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
3_4_4_Dimensoes_performance do distribuidor_Compromisso_distribuidor	Group 1	≤ 3	5	,07	,50	,000
	Grupo 2	> 3	64	,93		
	Total		69	1,00		
3_4_5_Dimensoes_performance do distribuidor_Satisfacao_relacao	Group 1	≤ 3	9	,13	,50	,000
	Grupo 2	> 3	60	,87		
	Total		69	1,00		
3_4_6_Dimensoes_performance do distribuidor_Nivel_feedback_recebido	Group 1	≤ 3	9	,13	,50	,000
	Grupo 2	> 3	60	,87		
	Total		69	1,00		

Hipótese 7

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias definidas por 3_4_7_Dimensoes_performance do distribuidor_Qualidade_servico_ apos_venda <=3,000 e >3,000 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias definidas por 3_4_8_Dimensoes_performance do distribuidor_Influencia_estrategia_distribuidor <=3,000 e >3,000 ocorrem com as probabilidades 0,5 e 0,5.	Teste Binomial de Uma Amostra	,054	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste binomial

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (2 extremidades)
3_4_7_Dimensoes_performance do distribuidor_Qualidade_servico_ apos_venda	Group 1	<= 3	14	,20	,50	,000
	Grupo 2	> 3	55	,80		
	Total		69	1,00		
3_4_8_Dimensoes_performance do distribuidor_Influencia_estrategia_distribuidor	Group 1	<= 3	26	,38	,50	,053
	Grupo 2	> 3	43	,62		
	Total		69	1,00		